

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

**NUEVOS PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN
LA GESTIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS
DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL: PROPUESTA
DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN**

**DIRECTOR : Dr. D. José Miguel Rodríguez Antón
DOCTORANDO: D. Francisco Alcaide Hernández**

Cantoblanco, Junio de 2006

“A raíz del Campeonato Mundial de Fútbol me vi obligado a tomar en cuenta un deporte que para mí era un símbolo de una incultura repugnante, un resumen de la estupidez de una civilización con el alma atrofiada. No comprendía por qué se daba tanta importancia que un grupo de patanes diera patadas a una bola de cuero. Creía que era una actividad que desarrollaba la agresión y el patriotismo, provocaba accidentes mortales en países subdesarrollados, atrofiaba la creatividad espiritual de los niños y servía de excusa a los burócratas para ocultar su vacío existencial llenando sus tertulias alcohólicas con guturales sobre el gol. Estaba equivocado.

Me dije: un espectáculo al que asisten reyes, presidentes, ministros – que no asisten a inauguraciones de ferias de libros-, un acto que es televisado para que lo vean millones de personas, tiene que tener un profundo significado. No puede ser algo imbécil. Millones de personas, más reyes, presidentes, ministros y dictadores, no se pegan al televisor así como así. El fútbol tiene que significar algo para la humanidad; porque si es un juego sin contenido espiritual, entonces esta civilización está demente y la humanidad se deja manipular por comerciantes que esquilman para sus panzas dinero que podía ser utilizado en fines benéficos como hospitales, alimento para seres desvalidos, etcétera. ¡No me dije, el fútbol tiene que estar aportando algo a la humanidad!”

(Alejandro Jodorowsky)

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL.....	22
---	----

PARTE I. EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO

CAPÍTULO 2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL FÚTBOL: EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO	29
--	----

2.1. Origen y evolución histórica del fútbol	31
2.1.1. Nacimiento y evolución del balompié.....	31
2.1.2. El balompié en España.....	45
2.1.3. Resumen de cronología del fútbol moderno	47
2.2. El fútbol y su contexto: dimensiones y modalidades	49
2.2.1. El fútbol y sus dimensiones.....	49
2.2.1.1. El fútbol como fenómeno económico.....	49
2.2.1.2. El fútbol como fenómeno social.....	82
2.2.1.3. El fútbol como fenómeno político	98
2.2.1.4. El fútbol como fenómeno jurídico.....	109
2.2.1.5.. El fútbol como fenómeno pedagógico	112
2.2.1.6. El fútbol como fenómeno académico	116
2.2.1.7. El fútbol como fenómeno solidario	119
2.2.1.8. El fútbol como fenómeno cultural	129
2.2.1.9. El fútbol como fenómeno artístico.....	138
2.2.1.10. El fútbol como fenómeno religioso	140
2.2.2. El fútbol y sus modalidades	142
2.2.2.1. Fútbol sala	142
2.2.2.2. Fútbol-7.....	143
2.2.2.3. Fútbol playa	144
2.2.2.4. Goalball: fútbol para discapacitados	145
2.3. A modo de conclusiones.....	147

PARTE II. EL FÚTBOL Y LAS FINANZAS

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO “ECONÓMICO-FINANCIERO” Y “FUNCIONAL ORGANIZATIVO” DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL: UNA VISIÓN EUROPEA	153
--	-----

3.1. Introducción: marco general.....	155
3.2. Diagnóstico “económico-financiero” de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol	155

3.2.1. Evolución de los ingresos en el periodo 1995-96 a 2003-04	157
3.2.2. Evolución de los costes salariales en el periodo 1995-96 a 2003-04	158
3.2.3. Evolución del resultado de explotación en el periodo 1995-96 a 2003-04	162
3.2.4. La ratio salarios / ingresos en el periodo 1995-96 a 2003-04	165
3.2.5. La importancia de los ingresos extraordinarios en las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol	166
3.2.6. Consecuencias de la situación financiera actual.....	168
3.2.6.1. Deuda en balance	168
3.2.6.2. Deuda con las plantillas	169
3.2.6.3. Deuda con hacienda	172
3.2.7. Algunos ejemplos de la situación financiera actual	173
3.2.8. Dependencia de los ingresos televisivos	177
3.2.9. Alternativas a la situación actual	183
3.2.9.1. Nuevas fórmulas para incrementar los ingresos.....	183
3.2.9.2. Racionalización de los costes salariales	184
3.3. Diagnóstico funcional organizativo de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol	186
3.3.1. Metodología del estudio de mercado.....	187
3.3.2. Encuesta	189
3.3.2.1. Ficha técnica de la encuesta.....	189
3.3.2.2. Carta de presentación y encuesta.....	190
3.3.3. Análisis de los resultados.....	191
3.3.3.1. Área “comercial”	192
3.3.3.2. Área “deportiva”	211
3.3.3.3. Área “recursos humanos y organizativa”	216
3.3.3.4. Área “económica y estratégica”	227
3.3.3.5. Área “tecnológica”	230
3.3.4. Estrategias de negocio para incrementar la rentabilidad en las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol.....	236
3.3.4.1. Estrategias de negocio del área “comercial”	236
3.3.4.2. Estrategias de negocio del área “deportiva”	237
3.3.4.3. Estrategias de negocio del área de “recursos humanos y organizativa”	237
3.3.4.4. Estrategias de negocio del área “económica y estratégica”	238
3.3.4.5. Estrategias de negocio del área “tecnológica”	239
3.4. A modo de conclusiones.....	240

PARTE III. LEGISLACIÓN

CAPÍTULO 4. ASPECTOS JURÍDICOS “LABORALES” Y “FISCALES” RELATIVOS A LA RETRIBUCIÓN DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL ..245

4.1. Aspectos jurídicos “laborales” relativos a la retribución del futbolista profesional	247
4.1.1. Antecedentes en la relación laboral del futbolista profesional: una especial referencia a la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE)	248
4.1.2. Marco jurídico laboral del futbolista profesional	251
4.1.2.1. Ámbito general: artículo 2.1. d) del Estatuto de los Trabajadores.....	252
4.1.2.2. Ámbito especial: Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales.....	252
4.1.2.2.1. Ámbito de aplicación	253
4.1.2.2.2. Retribución	253
4.1.2.3. Concreción de la Ley: Convenio Colectivo Liga de Fútbol Profesional-LFP y Asociación Española de futbolistas Asociados-AFE, año 2003-2004.....	254
4.1.2.4. Especificidades: contrato individual.....	257
4.1.3. Otros aspectos relacionados con el ámbito laboral del futbolista profesional	258
4.1.3.1. Sentencia “Bosman” (1995): comunitarios “A”	258
4.1.3.2. Sentencia “Kolpak” (2003): comunitarios “B”	261
4.1.3.3. Reglamento sobre el Estatuto y las Transferencias de Jugadores (RETJ)	263
4.1.3.4. Cláusula de rescisión en el marco del contrato laboral del futbolista profesional.....	265
4.2. Aspectos jurídicos “fiscales” relativos a la retribución del futbolista profesional	266
4.2.1. Características fiscales del futbolista profesional: su ciclo de vida	267
4.2.2. Una comparativa europea de la fiscalidad del futbolista profesional	268
4.2.3. Marco jurídico de la fiscalidad del futbolista profesional	269
4.2.3.1. Legislación aplicable.....	269
4.2.3.2. Fuentes de renta para el futbolista profesional.....	270
4.2.4. Mecanismos para reducir la factura fiscal del futbolista profesional	272
4.2.4.1. Principales mecanismos de desgravación.....	272
4.2.4.2. Un tratamiento especial de los derechos de imagen	274
4.3. A modo de conclusiones.....	278

PARTE IV. PROPUESTA Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE RETRIBUCIÓN

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LOS SISTEMAS Y ESTÁNDARES DE RETRIBUCIÓN ACTUALES.....	282
---	-----

5.1. Introducción: la gestión de la retribución en la estrategia de las organizaciones.....	284
5.2. Esquema y claves del modelo de compensación total según los estándares de retribución	286
5.3. Retribución Directa	287
5.3.1. Retribución Fija.....	287
5.3.1.1. Definición.....	287
5.3.1.2. Tipos	288
5.3.1.3. Objetivos	288
5.3.1.4. Modelos para gestionar la retribución fija.....	288
5.3.1.4.1. Modelos basados en el “puesto”: de clasificación	288
5.3.1.4.2. Modelos basados en la “persona”: de contribución	290
5.3.1.5. Estructuras salariales	291
5.3.1.5.1. Características.....	291
5.3.1.5.2. Tipos de bandas salariales	292
5.3.1.5.3. Perfil de una estructura salarial	293
5.3.1.5.4. Diseño de una estructura salarial	294
5.3.2. Retribución Variable.....	295
5.3.2.1. Definición.....	295
5.3.2.2. Tipos	295
5.3.2.3. Objetivos.....	296
5.4. Retribución Indirecta	296
5.4.1. Beneficios sociales y otras retribuciones en especie	296
5.4.2. Servicios al empleado	297
5.5. Algunas consideraciones respecto a los diferentes componentes del modelo de compensación total.....	297
5.6. El futuro en la gestión de la retribución	299
5.7. A modo de conclusiones.....	301

CAPÍTULO 6. ASPECTOS “ORGANIZATIVOS” Y DE “DISEÑO” RELATIVOS AL MODELO DE RETRIBUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL.....304

6.1. Introducción: ideas generales.....	306
6.2. Retribución variable y fútbol.....	307
6.2.1. Aspectos generales.....	307
6.2.2. Consecuencias derivadas de no contar con un adecuado modelo de retribución	314
6.2.3. Ventajas e inconvenientes de un modelo de retribución variable aplicable a los equipos de fútbol.....	315
6.2.3.1. Ventajas e inconvenientes para el club	315
6.2.3.1.1. Ventajas.....	315
6.2.3.1.2. Inconvenientes.....	316
6.2.3.2. Ventajas e inconvenientes para el jugador	316
6.2.3.2.1. Ventajas.....	316

6.2.3.2.2. Inconvenientes.....	317
6.3. Aspectos de diseño del modelo de retribución.....	317
6.3.1. Características del sistema de retribución variable.....	317
6.3.2. Diez principios básicos en la elaboración y diseño de un modelo de retribución variable.....	318
6.3.3. Consideraciones en la elaboración y diseño del modelo de retribución variable	320
6.4. A modo de conclusiones.....	321

CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN APLICABLE A LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL: CONTRASTACIÓN EMPÍRICA..... 323

7.1. Propuesta de un Modelo de Retribución aplicable a sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol	325
7.1.1. La retribución actual en los equipos de fútbol	325
7.1.1.1. Entrevistas a profesionales del sector.....	325
7.1.1.1.1. D. Ginés Carvajal Seller. Representante de futbolistas	325
7.1.1.1.2. D. Antonio Fidalgo. Vicepresidente de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.....	326
7.1.1.1.3. D. Jesús Lizcano Álvarez. Presidente de la Comisión de Control Económico de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.....	326
7.1.1.2. Estrategias de reducción de los costes salariales.....	326
7.1.1.2.1. El ejemplo del F. C. Barcelona.....	330
7.1.2. Objetivos estratégicos del Modelo	331
7.1.3. Esquema del Modelo	333
7.1.4. Desarrollo del Modelo.....	334
7.1.4.1. El <i>salary cap</i> (techo salarial) como punto de partida del Modelo	334
7.1.4.2. Retribución “Fija”	335
7.1.4.3. Retribución “Variable”.....	338
7.1.4.3.1. Retribución Variable “Directa”	338
7.1.4.3.1.1. Retribución Variable Directa “Inmediata”	339
7.1.4.3.1.1.1. Concepto y desarrollo	339
7.1.4.3.1.1.2. Ejemplo.....	358
7.1.4.3.1.1.3. Un caso particular: valoración del portero	361
7.1.4.3.1.2. Retribución Variable Directa “Diferida”	362
7.1.4.3.1.2.1. Concepto y desarrollo	362
7.1.4.3.1.2.2. Ejemplo.....	363
7.1.4.3.2. Retribución Variable “Indirecta”	364
7.1.4.3.2.1. Concepto y desarrollo	365
7.1.4.3.2.2. Ejemplo.....	366

7.1.4.4. Revisión Anual Retribución “Fija”	367
7.1.4.4.1. Retribución Fija “Conjunta”	368
7.1.4.4.1.1. Matriz de Retribución Conjunta (MRC). Concepto y desarrollo	368
7.1.4.4.1.2. Ejemplo.....	369
7.1.4.4.2. Retribución Fija “Individual”	370
7.1.4.4.2.1. Matriz de Incrementos Salariales (MIS). concepto y desarrollo	370
7.1.4.4.2.2. Ejemplo.....	371
7.1.5. Ejemplo práctico metodológico de aplicación del Modelo a un jugador	373
7.1.6. El salario emocional en el esquema de retribución del futbolista profesional	380
7.1.7. Modelo de Retribución aplicable al entrenador.....	381
7.1.7.1. Concepto y desarrollo	381
7.1.7.2. Ejemplo.....	382
7.2. Contratación empírica del Modelo de Retribución aplicable a sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol	384
7.2.1. Objetivos de la simulación	384
7.2.2. Metodología de la simulación	384
7.2.2.1. Selección de datos	385
7.2.2.1.1. Equipo seleccionado	385
7.2.2.1.2. Temporadas seleccionadas	385
7.2.2.1.3. Jugadores seleccionados	385
7.2.2.2. Hipótesis de simulación	386
7.2.2.3. Escenarios de simulación.....	392
7.2.3. Simulación temporada 2002-2003.....	393
7.2.3.1. Datos generales.....	393
7.2.3.1.1. Competiciones “Nacionales”	393
7.2.3.1.1.1. Campeonato Nacional de Liga.....	393
7.2.3.1.1.2. Copa del Rey.....	394
7.2.3.1.2. Competiciones “Internacionales”	395
7.2.3.1.2.1. Uefa Champions League	395
7.2.3.1.2.2. Copa intercontinental	396
7.2.3.1.2.3. Supercopa de Europa	396
7.2.3.1.3. Títulos Obtenidos	396
7.2.3.2. Simulaciones de Jugadores	397
7.2.3.2.1. Simulación Ronaldo Luis Nazario de Lima	397
7.2.3.2.2. Simulación Raúl González Blanco	398
7.2.3.2.3. Simulación Luis Filipe Madeira Caeiro	400
7.2.3.2.4. Simulación Zinedine Zidane	401
7.2.3.2.5. Simulación Iván Helguera Bujía	402
7.2.3.2.6. Simulación Francisco Pavón Barahona	404
7.2.3.2.7. Simulación José María Gutierrez Hernández..	405
7.2.3.2.8. Simulación Roberto Carlos Da Silva.....	406
7.2.3.2.9. Simulación Miguel Ángel Salgado Fernández	408
7.2.3.2.10. Simulación Iker Casillas Fernández.....	409
7.2.3.3. Revisión anual de la Retribución Fija.....	410

7.2.4. Simulación temporada 2003-2004.....	413
7.2.4.1. Datos generales.....	413
7.2.4.1.1. Competiciones “nacionales”	413
7.2.4.1.1.1. Campeonato Nacional de Liga.....	413
7.2.4.1.1.2. Copa del Rey.....	414
7.2.4.1.1.3. Supercopa de España	415
7.2.4.1.2. Competiciones “Internacionales”	415
7.2.4.1.2.1. Uefa Champions League	416
7.2.4.1.3. Títulos Obtenidos	416
7.2.4.2. Simulaciones de Jugadores	416
7.2.4.2.1. Simulación Ronaldo Luis Nazario De Lima	416
7.2.4.2.2. Simulación Raúl González Blanco	418
7.2.4.2.3. Simulación Luis Filipe Madeira Caeiro	419
7.2.4.2.4. Simulación Zinedine Zidane	420
7.2.4.2.5. Simulación Iván Helguera Bujía	422
7.2.4.2.6. Simulación Francisco Pavón Barahona	423
7.2.4.2.7. Simulación José maría Gutierrez Hernández ..	424
7.2.4.2.8. Simulación Roberto Carlos Da Silva.....	426
7.2.4.2.9. Simulación Miguel Ángel Salgado Fernández	427
7.2.4.2.10. Simulación Iker Casillas Fernández.....	428
7.2.4.3. Revisión anual de la Retribución Fija.....	430
7.2.5. Cuadro-Resumen de simulaciones y racionalización de costes.	432
7.3. A modo de conclusiones.....	436

PARTE V. CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES FINALES.....	440
BIBLIOGRAFÍA.....	447
ANEXOS	

Anexo I. Catálogo de acontecimientos deportivos de interés general 2004-2005.

Anexo II. Acuerdos y actividades de la Fundación del Real Madrid con asociaciones y organismos en la temporada 2003-2004.

Anexo III. Carta de presentación del estudio.

Anexo IV. Encuesta.

Anexo V. Visita y recorrido por el Estadio Santiago Bernabéu.

Anexo VI. CRM-*Customer Relationship Management* (Gestión de la Relación con Clientes).

Anexo VII. Un ejemplo de segmentación geográfica por Comunidades Autónomas. El caso del Real Madrid, C.F..

Anexo VIII. Segmentación de abonos por edad. El caso del Real Valladolid, S.A.D.. Temporada 2004-2005.

Anexo IX. Inversión en estadios: ejemplos.

Anexo X. Asistencia media a los estadios: una comparativa entre la Liga española y la Premier League inglesa.

Anexo XI. Iniciativas para mejorar la asistencia media a los estadios. El caso del F.C. Barcelona.

Anexo XII. Un estudio empírico sobre los efectos de algunas variables en la asistencia a los estadios.

Anexo XIII. Reflexiones finales acerca del área comercial: la importancia de la marca.

Anexo XIV. Gestión estratégica del patrocinio.

Anexo XV. Clasificación Superliga, Copa de la UEFA Fútbol Femenino y Ranking FIFA de selecciones.

Anexo XVI. Gestión a la “americana”: importación de las mejores prácticas (Benchmarking).

Anexo XVII. Salidas de Bolsa.

Anexo XVIII. Operaciones de titulización.

Anexo XIX. Relación positiva entre tamaño del club y resultados deportivos.

Anexo XX. Resumen de legislación y normativa.

Anexo XXI. Abreviaturas utilizadas.

Anexo CD

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CAPÍTULO 1.

- Cuadro 1.1. Esquema de “partes” y “capítulos” de la Tesis Doctoral.
- Figura 1.1. Esquema gráfico de elaboración de la Tesis Doctoral de lo más “general” a lo más “particular”.

PARTE I. EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO

CAPÍTULO 2.

- Cuadro 2.1. Presidentes de la FIFA.
 - Cuadro 2.2. Historia de los Campeonatos Mundiales de Selecciones.
 - Cuadro 2.3. Los diez clubes más antiguos de España.
 - Cuadro 2.4. Impacto del fútbol en la economía.
 - Cuadro 2.5. Impacto de la Eurocopa de Portugal 2004.
 - Cuadro 2.6. Los diez clubes de fútbol más ricos. Temporada 2002-2003.
 - Cuadro 2.7. Ingresos equipos American Leagues. Temporada 2002-2003.
 - Cuadro 2.8. Los equipos de fútbol más ricos en el periodo 96-97 a 02-03.
 - Cuadro 2.9. Los diez deportistas más ricos del mundo: ingresos 2003.
 - Cuadro 2.10. Los diez futbolistas más ricos: mayo 2004.
 - Cuadro 2.11. Salidas a Bolsa en el Reino Unido 1983-1997.
 - Cuadro 2.12. Dow Jones Football Index: Components and Weights.
 - Cuadro 2.13. Titulización de los clubes de fútbol ingleses.
 - Cuadro 2.14. Cambios de nombres en estadios de fútbol.
 - Cuadro 2.15. Audiencia y *share* de los partidos Barcelona-Real Madrid.
 - Cuadro 2.16. El fútbol en Sudáfrica.
 - Cuadro 2.17. El fútbol en cifras.
 - Cuadro 2.18. Historia del Campeonato del Mundo de fútbol femenino.
 - Cuadro 2.19. Difusión Diarios Deportivos (2002).
 - Cuadro 2.20. Programas más vistos ente 1/09/03 y 30/06/04.
 - Cuadro 2.21. Historia del Campeonato del Mundo de Futsal.
 - Cuadro 2.22. Historia del Campeonato Internacional Alevín de Fútbol-7.
 - Cuadro 2.23. Esquema “reglas” de las modalidades del fútbol.
-
- Figura 2.1. Número de países afiliados a la FIFA.
 - Figura 2.2. FIFA World Cup Rankings vs. GNP Per Capita.
 - Figura 2.3. Dow Jones Football Index: share prices.

- Figura 2.4 Porcentaje de ingresos de “marketing” sobre total de ingresos. Real Madrid, C.F.. Temporada 00-01 a 04-05.
- Figura 2.5. Composición de los ingresos por “marketing” Real Madrid, C. F.. Temporada 2004-2005.
- Figura 2.6. Partidos hombres y mujeres (selecciones “A”). 1989-2003.
- Figura 2.7. Partidos femeninos (selecciones “A”): media anual por década.
- Figura 2.8. Número de lectores de Diarios según EGM, febrero 2004-noviembre 2004.
- Figura 2.9. Recaudación FIFA: derechos de televisión en los Campeonatos Mundiales.

PARTE II. EL FÚTBOL Y LAS FINANZAS

CAPÍTULO 3.

- Cuadro 3.1. Organismos y Ligas Big Five.
- Cuadro 3.2. Ranking Top Ten de los fichajes más caros.
- Cuadro 3.3. Diferencia crecimiento “ingresos” y “costes” Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04.
- Cuadro 3.4. Cuenta de resultados de los clubes de fútbol de Primera División.
- Cuadro 3.5. Deuda de los clubes de fútbol con sus plantillas: julio 2003.
- Cuadro 3.6. Artículo “Los domingos al sol”.
- Cuadro 3.7. Ficha técnica de la encuesta.
- Cuadro 3.8. Canal de Televisión en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.9. Canal de Radio en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.10. Canal Revista en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.11. Mascota en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.12. Visitas al estadio en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.13. Asistencia a entrenamientos en los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.14. Gratuidad en la asistencia a entrenamientos en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.15. Tienda oficial en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.16. Tiendas franquiciadas en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.17. Política segmentada de precios por edad en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.18. Política segmentada de precios por sexo en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.19. Política de pagos aplazados en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.20. Ubicación del estadio en los clubes de Primera y Segunda.

- Cuadro 3.21. Acceso al estadio en los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.22. Aparcamiento en los estadios de los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.23. Palcos VIP en los estadios de los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.24. Carnet de simpatizante de los clubes de Primera y Segunda.
- Cuadro 3.25. Capacidad y Asistencia Media Primera y Segunda División. Temporada 2002-03.
- Cuadro 3.26. Capacidad y Asistencia Media. Temporada 2002-2003. Equipos de Primera División.
- Cuadro 3.27. Capacidad y Asistencia Media. Temporada 2002-2003. Equipos de Segunda División.
- Cuadro 3.28. Socios de Primera y Segunda División. Temporada 2002-2003.
- Cuadro 3.29. Socios de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2002-2003.
- Cuadro 3.30. Gasto en fichajes en los equipos de Primera y Segunda División. Temporada 2003-2004.
- Cuadro 3.31. Otras secciones deportivas en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.32. Cantera y divisiones inferiores en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.33. Equipo femenino en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.34. Fundación en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.35. Forma jurídica en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.36. Departamento de marketing en los equipos de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.37. Funcionamiento organizativo de los clubes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.38. Edad de los Presidentes de Primera y Segunda División.
- Cuadro 3.39. Edad de los Presidentes de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2003-04.
- Cuadro 3.40. Profesión / Formación de los Presidentes de Primera y Segunda División. Temporada 2003-04.
- Cuadro 3.41. Profesión / Formación de los Presidentes de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2003-04.
- Cuadro 3.42. Presupuestos Clubes de Primera y Segunda División. Temporada 2003-04.
- Cuadro 3.43. Presupuestos Clubes de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2003-04.
- Cuadro 3.44. Uso de web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.45. Idiomas de la web en los equipos de Primera y Segunda División.

- Cuadro 3.46. Color de la web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.47. Tienda virtual en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.48. Compra de entradas a distancia en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.49. Información económica-financiera en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.50. Interactividad web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.51. Acuerdos de telefonía móvil en los equipos de Primera y Segunda División por equipos.
- Cuadro 3.52. Un nuevo paradigma en la gestión de los clubes de fútbol y S.A.D..
- Cuadro 3.53. Pasado, presente y futuro del fútbol.

- Figura 3.1. Cuota de mercado ingresos Top Divisions países UEFA. Temporada 2003-2004.
- Figura 3.2. Evolución de los ingresos Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04.
- Figura 3.3. Evolución de los costes salariales Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04.
- Figura 3.4. Mercado de traspasos internacional en el periodo 1997-98 a 2001-02.
- Figura 3.5. Mercado de fichajes español en el periodo 1998-99 a 2003-04.
- Figura 3.6. Evolución del resultado de explotación Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04.
- Figura 3.7. Evolución de la ratio salarios / ingresos Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04.
- Figura 3.8. Cuenta de resultados del Real Madrid, C. F. en el periodo 1998-99 a 2003-04.
- Figura 3.9. Endeudamiento de los clubes de fútbol de Primera División.
- Figura 3.10. Deuda de los clubes de fútbol con Hacienda: diciembre 2002.
- Figura 3.11. Embargo preventivo de la Agencia Tributaria a los clubes de fútbol: mayo 2003.
- Figura 3.12. Evolución de los presupuestos de los clubes de Primera División en el periodo 1993-94 a 2003-04.
- Figura 3.13. Composición de los ingresos de los clubes de fútbol.
- Figura 3.14. Ingresos por retransmisiones televisivas Big Five.
- Figura 3.15. Mapa de equipos por Comunidades Autónomas: Primera y Segunda División 2003-2004.
- Figura 3.16. *What percentage of total remuneration should be performance based?*
- Figura 3.17. *Should performance be linked purely to First Team football results or should match attendance and TV revenue also be performance criteria?*

PARTE III. LEGISLACIÓN

CAPÍTULO 4.

- Cuadro 4.1. La fiscalidad de los futbolistas en Europa.
- Cuadro 4.2. Esquema tributario del futbolista profesional: fuentes de renta.
- Cuadro 4.3. Mecanismos para reducir la factura fiscal del futbolista profesional.
- Cuadro 4.4. Esquema tributario del futbolista profesional: fuentes de renta y desgravaciones.

- Figura 4.1. Legislación laboral aplicable al futbolista profesional.
- Figura 4.2. Ciclo de vida del futbolista profesional.
- Figura 4.3. Pirámide normativa de la fiscalidad aplicable a los futbolistas profesionales en España.

PARTE IV. PROPUESTA Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN

CAPÍTULO 5.

- Cuadro 5.1. Diferencias entre sistemas de retribución: Enfoque de puestos y Enfoque de personas.
- Cuadro 5.2. Eficacia de los elementos retributivos.
- Cuadro 5.3. Impacto de los elementos de compensación.
- Cuadro 5.4. Importancia de los elementos retributivos: comparativa internacional.

- Figura 5.1. La compensación estratégica en la estrategia global de la compañía.
- Figura 5.2. Esquema-Modelo de Compensación Total.
- Figura 5.3. Perfil de grado o banda salarial.
- Figura 5.4. Grado de solapamiento entre bandas de una estructura salarial.
- Figura 5.5. Perfil de una estructura salarial.
- Figura 5.6. Prioridades de la política retributiva para los próximos tres años (2002).
- Figura 5.7. Prioridades de la política retributiva.

CAPÍTULO 6.

- Cuadro 6.1. Reflexiones estratégicas de retribución variable.
- Cuadro 6.2. Los diez jugadores más rentables del mundo.
- Cuadro 6.3. Un cambio de paradigma en la retribución de los futbolistas.
- Cuadro 6.4. Retribución variable y fútbol: resumen de conclusiones.
- Cuadro 6.5. Los diez principios básicos en la elaboración de un sistema de retribución.
- Cuadro 6.6. Consideraciones en la elaboración y diseño de un sistema de retribución variable.

CAPÍTULO 7.

- Cuadro 7.1. Ranking de ganancias de los jugadores del F.C. Barcelona.
- Cuadro 7.2. Objetivos estratégicos del Modelo.
- Cuadro 7.3. Conceptos del Modelo.
- Cuadro 7.4. Categoría del jugador.
- Cuadro 7.5. Retribución mínima garantizada anual.
- Cuadro 7.6. Retribución mínima garantizada mensual.
- Cuadro 7.7. Tres variables claves del Modelo.
- Cuadro 7.8. Situación del jugador en el campo.
- Cuadro 7.9. Formato UEFA Champions League.
- Cuadro 7.10. Ingresos Clubes UEFA Champions League 2004-2005.
- Cuadro 7.11. Formato Copa de la UEFA.
- Cuadro 7.12. Esquema de competiciones “internacionales”.
- Cuadro 7.13. Esquema de competiciones “nacionales”.
- Cuadro 7.14. Ejemplo de porcentajes de retribución según la posición del jugador en el campo.
- Cuadro 7.15. Esquema de remuneración según la valoración subjetiva o cualitativa.
- Cuadro 7.16. Esquema de desempeño individual (objetivo y subjetivo).
- Cuadro 7.17. Esquema de valoración objetiva (retribución inmediata).
- Cuadro 7.18. Esquema de valoración objetiva obtenida (retribución inmediata).
- Cuadro 7.19. Esquema resumen retribución inmediata.
- Cuadro 7.20. Ejemplo de porcentajes de retribución del portero.
- Cuadro 7.21. Esquema de retribución directa diferida.
- Cuadro 7.22. Ejemplo de retribución directa diferida.
- Cuadro 7.23. Ejemplo de retribución directa indirecta.
- Cuadro 7.24. Esquema de revisión anual de retribución fija conjunta.
- Cuadro 7.25. Matriz de Retribución Conjunta. Ejemplo.
- Cuadro 7.26. Esquema de revisión anual de retribución fija individual.
- Cuadro 7.27. Ejemplo de revisión anual de retribución fija individual.
- Cuadro 7.28. Ejemplo de revisión anual de retribución total.
- Cuadro 7.29. Ejemplo: esquema de ponderaciones de conceptos retributivos.

- Cuadro 7.30. Ejemplo: ponderaciones por competiciones.
- Cuadro 7.31. Ejemplo: ponderaciones y remuneración por competiciones.
- Cuadro 7.32. Ejemplo: ponderaciones y remuneración por competiciones y terreno de juego.
- Cuadro 7.33. Ejemplo: remuneración según terreno de juego (Supercopa de España).
- Cuadro 7.34. Ejemplo: remuneración según fases y terreno de juego (Copa del Rey).
- Cuadro 7.35. Ejemplo: remuneración según fases y terreno de juego (UEFA Champions League).
- Cuadro 7.36. Porcentajes a distribuir por desempeño “conjunto” e “individual”.
- Cuadro 7.37. Ejemplo: ponderaciones según posición en el terreno de juego (delantero).
- Cuadro 7.38. Ejemplo: ponderaciones y remuneración directa inmediata (delantero).
- Cuadro 7.39. Ejemplo: ponderaciones y remuneración directa diferida.
- Cuadro 7.40. Esquema de retribución del entrenador.
- Cuadro 7.41. Ejemplo: retribución del entrenador.
- Cuadro 7.42. Esquema de jugadores seleccionados.
- Cuadro 7.43. Simulación: conceptos retributivos.
- Cuadro 7.44. Simulación: competiciones “diferida”.
- Cuadro 7.45. Simulación: competiciones “inmediata”.
- Cuadro 7.46. Simulación: valoración “objetiva”.
- Cuadro 7.47. Simulación: valoración “objetiva” portero.
- Cuadro 7.48. Esquema revisión anual retribución fija “individual”.
- Cuadro 7.49. Esquema revisión anual retribución fija “individual” 2002/03.
- Cuadro 7.50. Esquema revisión anual retribución fija “individual” 2003/04.
- Cuadro 7.51. Escenarios de simulación.
- Cuadro 7.52. Simulación: Campeonato Nacional de Liga 02-03.
- Cuadro 7.53. Simulación: Copa del Rey 02-03.
- Cuadro 7.54. Simulación: UEFA Champions League 02-03.
- Cuadro 7.55. Simulación: Copa Intercontinental 02-03.
- Cuadro 7.56. Simulación: Supercopa de Europa 02-03.
- Cuadro 7.57. Títulos obtenidos 2002-2003.
- Cuadro 7.58. Hipótesis “exigente”: Ronaldo 02-03.
- Cuadro 7.59. Hipótesis “normal”: Ronaldo 02-03.
- Cuadro 7.60. Hipótesis “laxa”: Ronaldo 02-03.
- Cuadro 7.61. Hipótesis “exigente”: Raúl González 02-03.
- Cuadro 7.62. Hipótesis “normal”: Raúl González 02-03.
- Cuadro 7.63. Hipótesis “laxa”: Raúl González 02-03.
- Cuadro 7.64. Hipótesis “exigente”: Luis Figo 02-03.
- Cuadro 7.65. Hipótesis “normal”: Luis Figo 02-03.
- Cuadro 7.66. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 02-03.

- Cuadro 7.67. Hipótesis “exigente”: Zinedine Zidane 02-03.
- Cuadro 7.68. Hipótesis “normal”: Zinedine Zidane 02-03.
- Cuadro 7.69. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 02-03.
- Cuadro 7.70. Hipótesis “exigente”: Iván Helguera 02-03.
- Cuadro 7.71. Hipótesis “normal”: Iván Helguera 02-03.
- Cuadro 7.72. Hipótesis “laxa”: Iván Helguera 02-03.
- Cuadro 7.73. Hipótesis “exigente”: Francisco Pavón 02-03.
- Cuadro 7.74. Hipótesis “normal”: Francisco Pavón 02-03.
- Cuadro 7.75. Hipótesis “laxa”: Francisco Pavón 02-03.
- Cuadro 7.76. Hipótesis “exigente”: José María Gutierrez 02-03.
- Cuadro 7.77. Hipótesis “normal”: José María Gutierrez 02-03.
- Cuadro 7.78. Hipótesis “laxa”: José María Gutierrez 02-03
- Cuadro 7.79. Hipótesis “exigente”: Roberto Carlos 02-03.
- Cuadro 7.80. Hipótesis “normal”: Roberto Carlos 02-03.
- Cuadro 7.81. Hipótesis “laxa”: Roberto Carlos 02-03.
- Cuadro 7.82. Hipótesis “exigente”: Miguel Ángel Salgado 02-03.
- Cuadro 7.83. Hipótesis “normal”: Miguel Ángel Salgado 02-03.
- Cuadro 7.84. Hipótesis “laxa”: Miguel Ángel Salgado 02-03.
- Cuadro 7.85. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 02-03.
- Cuadro 7.86. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 02-03.
- Cuadro 7.87. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 02-03.
- Cuadro 7.88. Revisión Anual Retribución Fija “individual” 2002/03.
- Cuadro 7.89. Revisión Anual Retribución Fija “conjunta” 2002/03.
- Cuadro 7.90. Revisión Anual Retribución Fija “total” 2002/03.
- Cuadro 7.91. Retribuciones “fijas” según hipótesis.
- Cuadro 7.92. Nuevas retribuciones “fijas” según hipótesis.
- Cuadro 7.93. Simulación: Campeonato Nacional de Liga 03-04.
- Cuadro 7.94. Simulación: Copa del Rey 03-04.
- Cuadro 7.95. Simulación: Supercopa de España 03-04.
- Cuadro 7.96. Simulación: UEFA Champions League 03-04.
- Cuadro 7.97. Simulación: Clasificación UEFA Champions League 03-04.
- Cuadro 7.98. Hipótesis “exigente”: Ronaldo 03-04.
- Cuadro 7.99. Hipótesis “normal”: Ronaldo 03-04.
- Cuadro 7.100. Hipótesis “laxa”: Ronaldo 03-04.
- Cuadro 7.101. Hipótesis “exigente”: Raúl González 03-04.
- Cuadro 7.102. Hipótesis “normal”: Raúl González 03-04.
- Cuadro 7.103. Hipótesis “laxa”: Raúl González 03-04.
- Cuadro 7.104. Hipótesis “exigente”: Luis Figo 03-04.
- Cuadro 7.105. Hipótesis “normal”: Luis Figo 03-04.
- Cuadro 7.106. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 03-04.
- Cuadro 7.107. Hipótesis “exigente”: Zinedine Zidane 03-04.
- Cuadro 7.108. Hipótesis “normal”: Zinedine Zidane 03-04.
- Cuadro 7.109. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 03-04.
- Cuadro 7.110. Hipótesis “exigente”: Iván Helguera 03-04.
- Cuadro 7.111. Hipótesis “normal”: Iván Helguera 03-04.
- Cuadro 7.112. Hipótesis “laxa”: Iván Helguera 03-04.

- Cuadro 7.113. Hipótesis “exigente”: Francisco Pavón 03-04.
- Cuadro 7.114. Hipótesis “normal”: Francisco Pavón 03-04.
- Cuadro 7.115. Hipótesis “laxa”: Francisco Pavón 03-04.
- Cuadro 7.116. Hipótesis “exigente”: José María Gutierrez 03-04.
- Cuadro 7.117. Hipótesis “normal”: José María Gutierrez 03-04.
- Cuadro 7.118. Hipótesis “laxa”: José María Gutierrez 03-04.
- Cuadro 7.119. Hipótesis “exigente”: Roberto Carlos 03-04.
- Cuadro 7.120. Hipótesis “normal”: Roberto Carlos 03-04.
- Cuadro 7.121. Hipótesis “laxa”: Roberto Carlos 03-04.
- Cuadro 7.122. Hipótesis “exigente”: Miguel Ángel Salgado 03-04.
- Cuadro 7.123. Hipótesis “normal”: Miguel Ángel Salgado 03-04.
- Cuadro 7.124. Hipótesis “laxa”: Miguel Ángel Salgado 03-04.
- Cuadro 7.125. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04.
- Cuadro 7.126. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04.
- Cuadro 7.127. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04.
- Cuadro 7.128. Revisión Anual Retribución Fija “individual” 2003/04.
- Cuadro 7.29. Revisión Anual Retribución Fija “conjunta” 2003/04.
- Cuadro 7.130. Revisión Anual Retribución Fija “total” 2003/04.
- Cuadro 7.131. Retribuciones “fijas” según hipótesis.
- Cuadro 7.132. Nuevas retribuciones “fijas” según hipótesis.
- Cuadro 7.133. Cuadro-Resumen simulaciones 02-03.
- Cuadro 7.134. Cuadro-Resumen simulaciones 03-04.
- Cuadro 7.135. Cuadro-Resumen simulaciones “situación intermedia”.
- Cuadro 7.136. Cuenta de Resultados Real Madrid, C. F. 02-03 y 03-04.
- Cuadro 7.137. Retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 02-03.
- Cuadro 7.138. Nuevas retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 02-03.
- Cuadro 7.139. Retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 03-04.
- Cuadro 7.140. Nuevas retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 03-04.

- Figura 7.1. Esquema gráfico del Modelo.
- Figura 7.2. Retribución según minutos jugados.
- Figura 7.3. Análisis de resultados por terreno de juego. Temporada 2002-2003.
- Figura 7.4. Análisis de resultados por terreno de juego. Temporada 2003-2004.
- Figura 7.5. Análisis de penalties marcados / fallados. Temporada 2002-2003 y 2003-2004.
- Figura 7.6. Esquema gráfico de valoración del portero.
- Figura 7.7. Ejemplo: esquema gráfico de ponderaciones de conceptos retributivos.

ANEXOS

- Cuadro V.1. Precios del tour por el Estadio Santiago Bernabéu.
 - Cuadro VII.1. Equipos más seguidos por Comunidades Autónomas. El caso del Real Madrid. Temporada 2002-03.
 - Cuadro VIII.1. Segmentación de Abonos por Edad. El caso del Real Valladolid, S.A.D. Temporada 2003-2004.
 - Cuadro XII.1. Efectos sobre la asistencia al estadio ante cambios en determinadas variables.
 - Cuadro XIII.1. Ranking de las marcas del fútbol (2002).
 - Cuadro XIV.1. Ingresos por patrocinio europeo. Temporada 2002-2003.
 - Cuadro XV.1. Clasificación Liga Femenina. Temporada 2003-2004.
 - Cuadro XV.2. UEFA'S Women Cup. Temporada 2003-2004.
 - Cuadro XV.3. Ranking FIFA de Selecciones Femeninas. Mayo 2004.
 - Cuadro XVII.1. Fases del proceso de titulización.
 - Cuadro XVIII.2. Agentes participantes en la operación de titulización.
-
- Figura VII.1. Mapa de seguidores del Real Madrid por Comunidades Autónomas. Temporada 2002-03.
 - Figura IX.1. Proyecto de techado del Estadio Santiago Bernabéu.
 - Figura IX.2. Inversión en estadios Premier League (millones de euros). 1991-92 a 2003-04.
 - Figura X.1. Utilización de la capacidad de los estadios. Comparativa Liga Española y Premier League.
 - Figura X.2. Total de asistencia de espectadores a los estadios. Temporada 1992-93 a 2003-2004. Comparativa Liga Española y Premier League.
 - Figura XI.1. Espectadores Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004.
 - Figura XI.2. Espectadores Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004 y 2002-2003.
 - Figura XI.3. Ingresos por venta de entradas Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004.
 - Figura XI.4. Seint Lleiure (Asiento Libre). Temporada 2003-2004.
 - Figura XIV.1. Ingresos por patrocinio de los clubes de Primera División respecto Total Big Five más Holanda (%).
 - Figura XIV.2. Ingresos por publicidad en las camisetas en Europa.
 - Figura XIX.1. Relación positiva presupuestos y rendimientos deportivos. Temporadas 2001-02 a 2003-04.
 - Figura XIX.2. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos. Temporada 2001-2002.
 - Figura XIX.3. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos. Temporada 2002-2003.
 - Figura XIX.4. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos. Temporada 2003-2004.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

“Pensar sentado es difícil, pensar corriendo es más difícil todavía. Tomar decisiones con serenidad es difícil; tomarlas en medio de grandes tensiones emocionales es más difícil todavía. Ejecutar una decisión con tiempo por delante es difícil; hacerlo al instante es más difícil todavía. El del fútbol profesional es un ámbito exagerado que pone a prueba al hombre porque somete a presiones, urgencias y vanidades de complicada digestión”

(Jorge Valdano)

El fútbol, como veremos en las siguientes páginas de esta Tesis Doctoral, ha sufrido importantes transformaciones durante los últimos años. El notable crecimiento experimentado en los ingresos de los clubes de fútbol a partir del año 1997 principalmente, como consecuencia de las mejoras derivadas de los derechos televisivos, trajo consigo una espiral inflacionista en los salarios de los futbolistas que ha llevado a muchos equipos de fútbol a una delicada situación financiera.

Ante los excesos cometidos en las pasadas campañas, los clubes de fútbol se ven en la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos alternativas a las tradicionales, al tiempo que racionalizan sus partidas de costes salariales, lo que les obliga a “profesionalizar” y “modernizar” sus estructuras organizativas para hacer frente al nuevo escenario competitivo.

En este contexto, tiene su razón de ser la elaboración de esta Tesis Doctoral que se enmarca en el ámbito del Programa de Doctorado de Contabilidad y Organización de Empresas (Rama de Organización de Empresas) de la Universidad Autónoma de Madrid, bajo la dirección del Catedrático de Organización de Empresas, D. José Miguel Rodríguez Antón.

El objetivo perseguido por esta Tesis Doctoral, *Nuevos planteamientos estratégicos en la Gestión de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes de Fútbol: Propuesta de un Modelo de Retribución*, que supone una continuación del trabajo de investigación de segundo año de Doctorado 2003-04, *Nuevas Propuestas Organizativas para mejorar la Rentabilidad de los Clubes de Fútbol y S.A.D.*, es el desarrollo y propuesta de nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las S.A.D y clubes de fútbol, y más específicamente, dentro del Área estratégica de Recursos Humanos, la propuesta y contrastación empírica de un Modelo de Retribución aplicable a los equipos de fútbol que permita racionalizar sus “gastos de personal deportivo” -que en la actualidad, y en el caso de los clubes españoles consumen más del 60% de los ingresos- por medio de la vinculación de la remuneración al desempeño, tanto a nivel “conjunto” (equipo) como “individual” (futbolista).

La Tesis Doctoral se divide en cinco “partes” y siete “capítulos” que va desde aspectos más “generales” a otros más “particulares” y cuyo contenido y orden se describen a continuación.

El objetivo de la “primera” parte, *El fútbol y su contexto*, compuesta por un capítulo, es contextualizar el trabajo de investigación. El capítulo se centra en el origen y la evolución histórica del fútbol donde se aborda el nacimiento de este deporte, su evolución a lo largo de las distintas épocas y, finalmente, su impulso definitivo desde finales del siglo XIX.

Asimismo, este capítulo explica cómo la influencia de este deporte abarca los más diversos “ámbitos” (deportivo, social, político, económico, artístico,

financiero, cultural, o religioso) y recoge las diferentes “modalidades” que de este deporte se han desarrollado con el objetivo de adaptarse a las diferentes condiciones “físicas” y “fisiológicas” de sus participantes.

En la “segunda” parte, *El fútbol y las finanzas*, compuesto también por un capítulo, analiza de manera más particular la evolución económica-financiera de los clubes de fútbol y S.A.D. en el periodo que va desde la temporada 1995-96 a la 2003-04 (última de la que se tienen datos disponibles), con especial atención a las cinco ligas continentales europeas más importantes –Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia (conocidas como las “Big Five”)– y a las consecuencias derivadas de una gestión deficitaria de sus presupuestos como consecuencia de los elevados salarios de las plantillas.

Este capítulo también expone las conclusiones de un Estudio de Mercado llevado a cabo a través de una encuesta dirigida a los clubes que forman parte de la Liga de Fútbol Profesional (LFP), y cuyo objetivo era hacer un diagnóstico del funcionamiento organizativo de los equipos de fútbol que componen la Primera y Segunda División españolas desde diversas áreas estratégicas y, de este modo, detectar en el ámbito “interno”, sus principales “fortalezas” –para potenciarlas– y “debilidades” –para corregirlas–; y, en el ámbito “externo”, algunas de las principales “amenazas” –para minimizarlas– y “oportunidades” –aprovecharlas– que les rodean para ser capaces de apuntar algunas “líneas estratégicas” (qué hacer) y “planes de acción” (cómo hacerlo) que les permitan mejorar sus cuentas de resultados.

La “tercera” parte de la Tesis Doctoral relativa a *Legislación* y que incluye el Capítulo IV, *Aspectos jurídicos “laborales” y “fiscales” relativos a la retribución del futbolista profesional*, aborda los aspectos legales que delimitan el marco de jurídico de la retribución del futbolista profesional, tanto desde una vertiente “laboral” como “fiscal”, ambas de notable importancia en el sector debido a las altas percepciones que reciben este tipo de profesionales.

La “cuarta” parte lleva por título *Propuesta y Contrastación empírica del Modelo de Retribución*, y está compuesta por tres capítulos.

En el Capítulo V, *Estudio de los sistemas y estándares de retribución actuales*, se profundiza en las formas de retribución actuales en el ámbito empresarial y las tendencias futuras en materia de compensación para los próximos años; en el Capítulo VI, se detallan los principios “organizativos” y de “diseño” a tener en cuenta en el desarrollo del Modelo de Retribución; y en el Capítulo VII, se explica conceptualmente y con ejemplos, el Modelo de Retribución propiamente dicho, y se realiza la contrastación empírica correspondientes.

La “quinta” y última parte de la Tesis Doctoral, *Conclusiones*, se refiere a las conclusiones finales más importantes (ver Cuadro 1.1. y Figura 1.1.).

La Tesis Doctoral se cierra con un conjunto de Anexos que apoyan, complementan y sustentan la investigación realizada así como un Anexo CD ROM donde aparecen todos los datos de cálculo relativos a la contrastación empírica del Modelo.

		CAPÍTULO I Introducción: justificación, objetivos y metodología de investigación
PARTE I EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO		CAPÍTULO II Origen y Evolución Histórica del fútbol: El fútbol y su contexto
PARTE II EL FÚTBOL Y LAS FINANZAS		CAPÍTULO III Diagnóstico “económico-financiero” y “funcional organizativo” de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes de Fútbol
PARTE III LEGISLACIÓN		CAPÍTULO IV Aspectos jurídicos “laborales” y “fiscales” relativos a la retribución del futbolista profesional
		CAPÍTULO V Estudio de los sistemas y estándares de retribución actuales
PARTE IV PROPUESTA Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN		CAPÍTULO VI Aspectos “organizativos” y de “diseño” relativos al Modelo de Retribución de Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes de Fútbol
		CAPÍTULO VII Propuesta de un Modelo de Retribución aplicable a Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes de Fútbol: Contrastación Empírica
PARTE V CONCLUSIONES		CAPÍTULO VIII Conclusiones Finales
		BIBLIOGRAFÍA
		ANEXOS

Cuadro 1.1. Esquema de “partes” y “capítulos” de la Tesis Doctoral

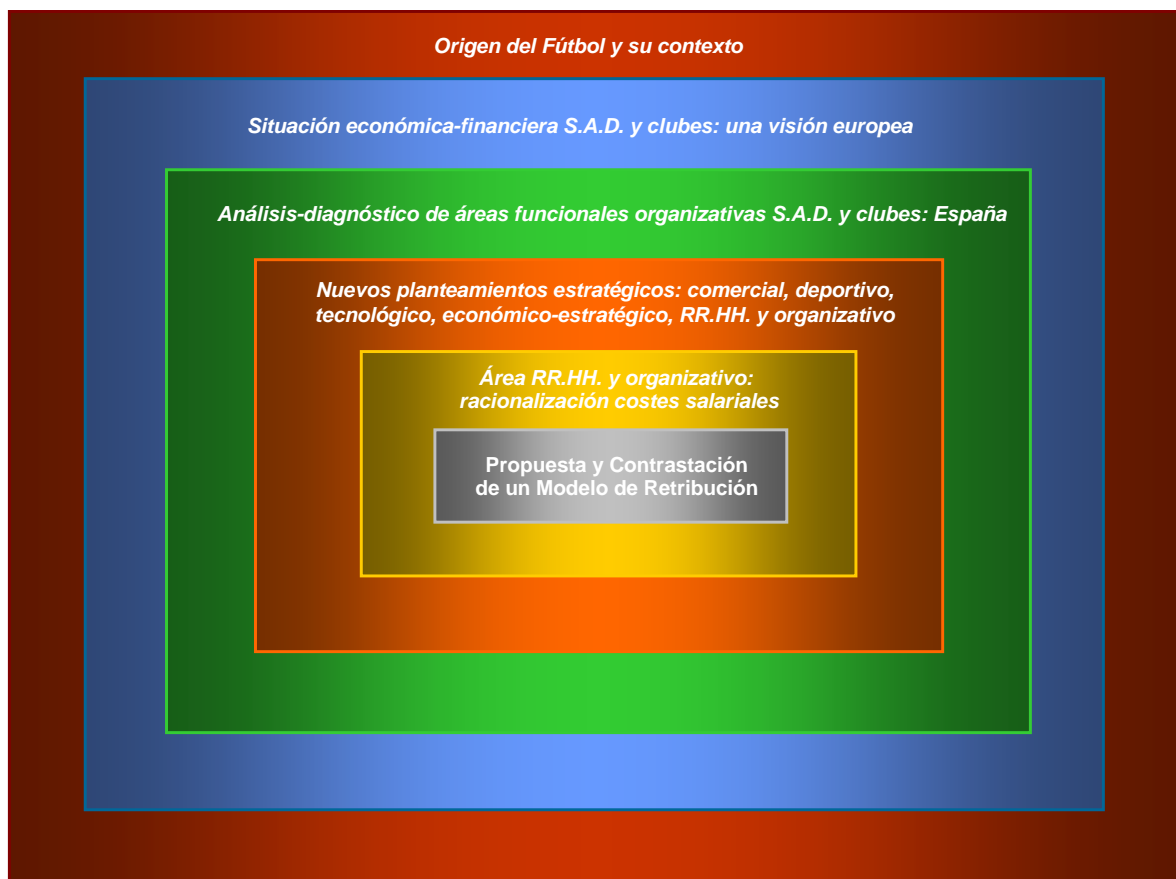


Figura 1.1. Esquema gráfico de elaboración de la Tesis Doctoral de lo más “general” a lo más “particular”

PARTE I. EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO

CAPÍTULO 2

ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL FÚTBOL: EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO

“El fútbol no es solamente un juego; constituye un hecho social total, ya que analizando todos sus componentes -lúdicos, sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos-, se puede descifrar mejor nuestras sociedades contemporáneas, identificar mejor los valores fundamentales, las contradicciones que conforman nuestro mundo. Y comprenderlos mejor”

(Ignacio Ramonet)

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL FÚTBOL

2.1.1. NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL BALOMPIÉ

El origen del fútbol tal y como se conoce en la actualidad hay que ubicarlo en Inglaterra a finales del siglo XIX, aunque su nacimiento es muy anterior, ya que los juegos de pelota practicados con el pie ya tenían lugar en numerosos pueblos de la antigüedad¹. No obstante, la variedad de versiones existentes a lo largo de la historia, hace que no resulte sencillo especificar con exactitud dónde se sitúan los inicios de este deporte. Como recuerda Valdano, “el fútbol es anterior a sí mismo”, refiriéndose a que no hay civilización alguna que no crea haber puesto la primera piedra de este juego: “correr con desorden detrás de una esfera forma parte de una vieja necesidad lúdica” (Segurola, 1999).

Los antecedentes más remotos de los que se tienen noticia provienen de China entre el siglo III y II a.C.. De la época de la dinastía Han (206 a.C.-220 d.C), se conserva un libro de instrucción militar en el que aparece entre los ejercicios físicos, el *Tsu Chu* (literalmente “golpear balón”). El fútbol servía como entrenamiento atlético para poner en forma al ejército imperial: “el fútbol fortifica el espíritu de lucha de los soldados” (Brinker, 2004). El objeto utilizado era redondo de cuero y relleno de plumas y pelos. Los participantes tenían que disputarse la pelota y eran obstaculizados en el camino a su meta, pudiendo jugar la pelota con pies, pecho, espalda y hombros, pero no con la mano, y en la que tenían que eludir los ataques del contrincante.

Existía otra versión del juego, según la cual había una bola de cuero rellena con plumas y pelos que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red, con una apertura de 30 a 40 cm., fijada a largas varas de bambú

De Oriente también proviene el *Kemari* japonés, citado por primera vez unos 500 a 600 años más tarde. Alrededor de un círculo en una superficie de catorce metros cuadrados, ocho jugadores se pasaban el balón de uno a otro sin dejarlo caer al suelo. El *Kemari* estaba considerado un ejercicio de tipo ceremonial y solemne que exigía habilidad pero que carecía del carácter competitivo del *Tsu Chu* donde los jugadores se disputaban el balón.

En Grecia, pueblo muy aficionado a los deportes y juegos de pelota, los atletas conducían la bola a través de las plazas con movimientos armoniosos, sensuales y altamente eróticos. Para ello, utilizaban principalmente la mano y este juego era conocido como *Episkyros* al que se considera el origen del balonmano y el rugby. A los griegos, además, hay que atribuirles la idea de la pelota sin relleno (de aire).

¹ Véase al respecto, *Más de 2.000 años de fútbol*, Dr. Wilfried Gerhardt, en FIFA News, 1979, <http://www.fifa.com>.

Los romanos idearon su propia versión del juego griego, el *Harpastum*, una especie de combinación de balonmano, fútbol y rugby. Dos equipos jugaban en un terreno rectangular, limitado por líneas de marcación y dividido por una línea mediana. La pelota tenía que ser lanzada detrás de la línea de marcación del adversario. Para ello, los participantes se hacían pases, se eludían, y cada equipo tenía ya diferentes tácticas para alcanzar su propósito. Este deporte fue muy popular entre los años 700 y 800.

De Francia es el juego de la *Soule*, practicado en la campiña de Bretaña y de Normandía durante el antiguo régimen. La *Soule* enfrentaba a dos pueblos vecinos o también a solteros contra casados de un mismo pueblo. El juego consistía en depositar la pelota en el lugar convenido para lo que se intentaba ganar terreno por medio de la fuerza valiéndose de pies y manos.

El juego que florecería desde el siglo VIII hasta el siglo XIX en las Islas Británicas, practicado en múltiples modalidades según el lugar o la región, y que posteriormente se perfeccionó hasta el fútbol que conocemos hoy día –y en otra dirección al rugby– se diferenciaba en su carácter de las formas conocidas hasta entonces.

En primer lugar, no estaba regulado, era más violento y espontáneo; no tenía limitación en el número de participantes –en algunos casos se jugaba entre pueblos enteros–, ni en la duración, ni en los límites del espacio: “los partidos se jugaban lo mismo por las calles de la ciudad que en el campo. El número de jugadores variaba, no estaba restringido, y algunas veces superaba el millar. No había igualdad en el número de contendientes de cada bando. Las reglas eran orales y localmente especificadas” (Dunning, 1993). Prácticamente todo estaba autorizado, también golpear el balón con el pie; sin embargo, probablemente existían juegos donde no se podía emplear el pie debido al tamaño y peso del balón². Los pies eran utilizados para frenar al adversario.

Un ejemplo de fútbol masivo de la época es el *Shrovetide Football*. No existía restricción en el número de participantes y las reglas eran bastante flexibles. Según un antiguo manual de *Workington* en Inglaterra, todo estaba permitido para llevar el balón a la meta contraria, con excepción del asesinato y el homicidio.

Sobre la aparición de este deporte existen varias leyendas. Se dice en Kingston-on-Thames, y también en Chester, que la primera vez se practicó con la cabeza cortada de un monarca danés derrotado y hostigado por las calles en una marcha triunfal. En Derby, el origen hay que encontrarlo aún más atrás: en una fiesta de celebración tras la victoria sobre los romanos en el siglo III.

² El tamaño y el peso del balón fueron determinados nueve años después (1872) de la primera fijación de las reglas de fútbol en 1863. Por otro lado, en un partido entre Londres y Sheffield en 1866, fue la primera vez donde se estableció la fijación de la duración del partido en una hora y media.

Asimismo, parece ser también que el juego constituía un rito de fertilidad para la población. La pelota simbolizaba el sol y había que conquistarla para asegurarse una buena cosecha, que dependía del astro rey. El balón había que llevarlo a través de un campo alrededor del mismo para asegurar un buen crecimiento del cultivo y había que defenderlo de los ataques de los adversarios.

El impacto que ya por entonces tenía el fútbol entre la población y su carácter multitudinario desembocó en diversas prohibiciones por parte de las autoridades de la época.

En el año 1314, el alcalde de Londres -a propuesta de los comerciantes de la zona- se vio obligado a prohibir el fútbol dentro de la ciudad con pena de cárcel debido al ruido y a los altercados que ocasionaba: “dado que se producen grandes alborotos en la ciudad debidos a ciertos tumultos ocasionados por los numerosos partidos de fútbol en los campos públicos, de los cuales muchos males pueden llegar a surgir -Dios no lo permita-, ordenamos y prohibimos, en nombre del rey, bajo pena de encarcelamiento, que tal juego sea practicado de aquí en adelante dentro de la ciudad” (García Candau, 1996).

El rey Eduardo III promulgó en 1331 un decreto para eliminar el fútbol por provocar escándalo público. Por la época, en Francia, se emitieron prohibiciones similares: en 1319 por Felipe V “el Largo”, y en 1369 por Carlos V “el Sabio”.

Durante la guerra de los cien años entre Inglaterra y Francia, de 1338 a 1453, el fútbol tampoco era bien visto en la Corte, pero ésta vez por otras razones; durante el reinado de Eduardo III (1327-1377), Ricardo II (1377-1399), Enrique IV (1399-1413) y Enrique V (1413-1422) se establecieron penas a todos aquellos que practicaban el fútbol, ya que este entretenimiento privaba a sus súbditos de practicar los ejercicios militares, principalmente el tiro con arco, puesto que los arqueros representaban un elemento muy valioso para el ejército inglés.

En 1365, Eduardo III publicó en Westminster un edicto que decía: “En razón de que todo el pueblo de nuestro reino, nobles y vasallos, practicaban hasta el presente, para su placer, el tiro de flecha y arco de donde todo el reino sabe que esto resulta para nosotros de más honor y ventaja, sobre todo, para el caso de guerra; y que mientras tanto este deporte ha sido dejado de lado y los jóvenes se divierten tirando piedras y con otros juegos deshonrosos no menos inútiles y malsanos como los bolos y también el football, consecuencia de los cuales el reino estará dentro de poco desprovisto de arqueros, lo que Dios no quiera; Nos, que deseamos aplicar un remedio conveniente, mandamos que en todas las plazas de la ciudad, todos los hombres sanos deberán los días de fiesta servirse de flechas, arcos y jabalinas y aprender a ejercitar el tiro. Y prohibimos, en nuestro nombre, arrojar piedras, jugar a los bolos, *football* y otros estúpidos

juegos que no son de ninguna utilidad, o mezclarse con esos juegos bajo pena de prisión” (García Candau, 1996).

Todos los reyes escoceses del siglo XV –Jacobo I (1424-1437), Jacobo II (1437-1460) y Jacobo III (1460-1488)– también se sintieron presionados a emitir duras prohibiciones contra el fútbol; la más conocida fue el decreto publicado por el Parlamento convocado por Jacobo I en Perth en 1424 con el mensaje: *That no man play at the Fute-ball* (Que ningún hombre juegue al fútbol).

De 1576 se conserva un documento que recoge el proceso judicial llevado a cabo como resultado de un partido de fútbol. Según dice: “Que en dicho día, en Ruyslipe, condado de Midd, Arthur Reynolds, agricultor (con otros cinco), todos de Ruyslipe, lugar antes mencionado, Thomas Darcy, de Woxbridge, labrador hacendado (con siete más, cuatro de los cuales eran agricultores, uno sastre, uno talabartero, otro rico labrador), todos siete del Woxridge antes mencionado, con desconocidos malhechores hasta en número de ciento se reunieron ilegalmente y jugaron un cierto juego prohibido llamado fútbol, a causa del cual ilícito juego hubo entre ellos una grande pendencia, que pudo resultar en homicidios y graves accidentes” (García Candau, 1996).

A pesar de todas estas restricciones impuestas por los reyes, los resultados no fueron muy satisfactorios. La pasión que ya por entonces se sentía por el balón no era fácilmente soslayable: *the only ban with any level of effectiveness was that imposed by Oliver Cromwell, the game briefly disappeared but reappeared with even greater popularity following the Restoration in 1660*³.

Según cuenta Samuel Pepys (1633-1703) en su *The Diary of Samuel Pepys* (El diario de Samuel Pepys), al relatar la vida de Londres en 1655, sostiene que la ciudad era “la sucesión de campos de fútbol”.

La influencia de la Italia del Renacimiento también ayudó a propagar el fútbol entre la población, ya que en los siglos XVI y XVII, principalmente en Florencia el día de San Juan Bautista, el patrón de la ciudad, pero también en Venecia y otras ciudades, se conocía una forma de juego propio llamada *Giuoco di Calcio*, “juego de la patada” (el verbo *calciare* significa “patear / golpear” en italiano), que se jugaba por equipos de 27 jugadores y 6 árbitros y donde se podían usar tanto pies como manos.

En Inglaterra, el juego continuó siendo tosco y rudo, pero ello no fue óbice para que se le comenzara a ensalzar por otros motivos. Richard Mulcaster (1531-1611), director de los prestigiosos colegios de Merchant Taylors' y de St. Pauls, le adjudicó al balompié valores educativos muy positivos, afirmando que el fútbol fomentaba la salud y la fuerza.

³ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

Hasta esa época, la oposición al fútbol se debía a cuestiones prácticas, ya que era el causante de tumultos y daños materiales, como por ejemplo en 1608 en Manchester, donde se prohibió el fútbol con la justificación de que “destrozaba muchas ventanas, cristales de los escaparates y provocaba grandes excesos” (García Candau, 1996).

Durante el siglo XVI, el fútbol también fue atacado desde diversos frentes por otras razones. En los lugares donde comenzó a expandirse el puritanismo, éste se oponía a los entretenimientos “libertinos” y, entre ellos, figuraba el deporte en general, con el fútbol a la cabeza al que se le consideraba como un perturbador del descanso dominical. Por este motivo, el fútbol sería prohibido los días de domingo, medida que permaneció durante los trescientos años siguientes, hasta que se permitió practicar de nuevo, primero en forma no oficial y, luego, oficialmente aceptado por *The Football Association* (FA), aunque de manera modesta: “el puritanismo hacía que las formas paganas de diversión quedaran excluidas de los domingos, aunque no podía evitar la costumbre que seguían muchos trabajadores británicos: pasarse toda la mañana en la cama leyendo periódicos que publicaban reportajes meticulosos sobre crímenes, abusos sexuales y deportes” (Hobsbawm, 1987).

No obstante, todas estas medidas, por muy duras que fueran –el fútbol estuvo prohibido durante 500 años–, no pudieron acabar definitivamente con el fútbol de la Isla, aunque tampoco se registró avance alguno respecto a su rudeza, agresividad y falta de reglamentación.

A inicios del siglo XIX se vislumbra un cambio importante. El fútbol comienza a tener un protagonismo notable en los *public schools* –centros de educación de los hijos de la nobleza y la aristocracia–, y en este ámbito es donde se renovó y refinó. En plena industrialización, la burguesía va adquiriendo un papel preponderante en la sociedad. Esa primacía se traslada inmediatamente a los colegios donde instauran métodos más rígidos y codificados en todos los aspectos, entre ellos el fútbol.

Hasta ese momento el fútbol carecía de una reglamentación formal. Sin embargo, con la llegada de la clase burguesa a los *public schools* se comienzan a establecer un conjunto de reglas –cada colegio las suyas, que en algunos casos divergían considerablemente entre sí– que faciliten el desarrollo del juego.

Las reglas de cada institución se basaban, por un lado, en las tradiciones y, por otro, en los espacios disponibles para la práctica del fútbol. En aquellos colegios donde se jugaba en patios con suelos empedrados y muros, no había posibilidad para los partidos en masa, y, por tanto, prevalecía la habilidad y el *dribbling* sobre la fuerza y la dureza⁴. Es el caso de: Eton, Harrow o Winchester.

⁴ “En Charterhouse, en el centro de Londres, por ejemplo, el campo de juego era un claustro de setenta metros de largo y sólo cuatro metros de ancho. Sobresalían, de uno de sus lados un

En otros, en cambio, como Cheltenham y Rugby, prevalecía el juego rudo, donde el balón incluso se podía jugar y llevar con la mano: *the football played by these schools, while similar in form, was different in a number of technical ways: each framed its own set of laws but some played in the school cloisters, some on pitches and some even allowed the ball to be handled. The boys who played football at these schools at this time were to be the founders and leaders of The Football Association in the years to come*⁵.

Poco a poco el fútbol fue ganando terreno en los centros educativos donde deja de ser considerado como un simple pasatiempo de desahogo de la juventud y se le comienza a reconocer valores educacionales⁶.

En primer lugar, sirvió para alejar a los alumnos de otras actividades poco aconsejables, como la bebida y los juegos de azar; en segundo término, se descubrió en el fútbol un magnífico medio para fomentar la lealtad, la capacidad de sacrificio, la colaboración mutua y la subordinación a la idea de equipo: *at schools like Harrow, Eton, Charterhouse, Winchester, Westminster and Shrewsbury, organised games became a vital part of the curriculum, with their emphasis on order, discipline and team spirit*⁷. El deporte comenzó a aparecer en los horarios de las escuelas y la participación en el fútbol por parte de los estudiantes adquirió un carácter obligatorio.

En 1846, se fijaron en la escuela de Rugby las primeras reglas de fútbol con carácter obligatorio, entre las que se incluía llevar el balón con la mano. Algunos colegios adoptaron la reglamentación allí establecida, pero otros, como Eton, Harrow y Winchester, se opusieron a este tipo de fútbol y establecieron las suyas propias, donde se prohibía conducir la pelota con la mano y donde figuraba en primer lugar el dominio y la habilidad de la pelota con el pie (*dribbling game*).

A pesar de las diferencias entre los colegios, el deseo común de todos ellos de jugar entre sí de manera regular, dio lugar en 1848, en Cambridge, a un esfuerzo unificador de las distintas reglamentaciones y alcanzar unas reglas aceptables a todos. Del encuentro surgieron las conocidas “Reglas de Cambridge”, diez normas estandarizadas que J. C. Thring calificó como “el juego sencillo”: *the desire of teams, particularly public schools, to play against each other made the lack of a generally accepted set of rules an issue, which needed resolving. So in 1848 Mr. H. de Winton and Mr. J.C. Thring, two football players from Cambridge University called a meeting with representatives from the major public*

espacio, y en cada extremo del claustro una puerta que simulaba las porterías”, en FIFA 1904-2004. *Un siglo de fútbol*, AA.VV., 2004, p. 15.

⁵ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

⁶ Con palabras del profesor Diem, “este país ha creado no sólo las reglas y la organización del deporte, sino que ha dado forma a su espíritu”, en Temas para el Debate, nº 53, abril 1999, p. 30.

⁷ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

*schools, a 7hr 55min meeting produced the first formal set of rules for the game of association football*⁸.

No obstante, estas reglas no fueron aceptadas por todos. La mayoría de los asistentes se pronunció contra los métodos rudos –tales como hacer zancadillas–, y también contra el juego con la mano –principal elemento de discordia–; sin embargo, el colegio Rugby decidió retirarse, ya que si bien estaba dispuesto a prescindir de aspectos tales como golpear la pierna del adversario, no era nada partidario de abolir la opción de llevar la pelota bajo el brazo.

La reunión de Cambridge fue un primer intento de introducir una reglamentación formal al juego. Pero el empuje decisivo a la normalización tuvo lugar a raíz de una serie de encuentros que se produjeron durante los últimos meses de 1863 en Londres. Once representantes de clubes y colegios londinenses –No Names of Kilburn, Barnes, the War Office, Crusaders, Forest, Percival House, Crystal Palace, Blackheath, Kensington School, Surbiton, Blackheath Proprietary School and Charterhouse– interesados en darle una base correcta a sus partidos por medio de un reglamento válido para todos, se reunieron el 26 de octubre de 1863 –el cumpleaños de *The Football Association*– en la Freemason's Tavern de Great Queen Street, en el barrio de Covent Garden, en Londres. De los doce asistentes, once votaron a favor y uno en contra: *one school, Blackheath, refused to accept the non-inclusion of hacking (kicking below the knee) and walked out but the 11 others agreed to form The Football Association*⁹.

Los aspectos más conflictivos –hacer la zancadilla o llevar el balón con la mano– fueron discutidos en detalle en esta reunión y en otras similares. Finalmente, en la última reunión del 8 de diciembre, los defensores a ultranza del rugby, que se encontraban en minoría, decidieron retirarse definitivamente. No estaban dispuestos a participar en un juego donde no estaba autorizado hacer la zancadilla o golpear las canillas de los adversarios o llevar el balón con la mano. En este punto divergían definitivamente las opiniones.

Éste fue el día en que el fútbol –*dribbling game*– y el rugby iniciaron caminos independientes como deportes. Esta separación fue más evidente seis años después, cuando en las reglas de fútbol se prohibió en general el juego con la mano (no sólo llevar el balón con la mano): *there was still considerable ill feeling about the rules and many disagreements primarily between the «Associationists» and the «Rugby Unionists», this led to a split with the latter leaving the FA to develop their own game and «The Rugby Football Union»*¹⁰.

⁸ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

⁹ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

¹⁰ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

En la década de los 60, y con la instauración del descanso del sábado por la tarde desde 1860 en beneficio de la *middle class*, comienzan a proliferar numerosos clubes de fútbol –distintos a los de los *public schools*–, la mayoría de ellos en torno a las parroquias (ej: Aston Vila, Blackpool, Bolton Wanderers): “(...) los curas jóvenes creían en los deportes, y descubrieron que el balón de fútbol podía ser un buen medio para atraer el pueblo hacia Dios” (Morales, 2003); los *pubs* (bares) –están en el centro de la vida inglesa y se utilizan para que los jugadores se cambien de vestimenta–; los clubes de empresa (ej: West Ham United fundado en 1870 por Arnold Hills propietario de la fábrica de siderurgia de Thames Ironworks; o el Arsenal, creado por un grupo de obreros de Woolwich Arsenal); y los más numerosos, aquellos formados por los empleados de los ferrocarriles (ej: Manchester United).

En 1871, la Asociación Inglesa de Fútbol contaba ya con 50 clubes. El 20 de julio de este mismo año se proponía celebrar la primera competición organizada de fútbol del mundo: *The Football Association Cup* (Copa Inglesa), apellidada por los británicos como *The Little Tin Idol* (El pequeño ídolo de latón): *in 1871 the FA secretary Mr. C.W. Alcock had the idea of a knockout competition for all the countries teams to play in, this signified the birth of the oldest football competition in the world the Football Association Cup*¹¹.

El primer partido fue disputado entre The Wanderers y The Royal Engineers el 16 de marzo de 1872 en Kennington Oval con el resultado de 1-0. En torno a 2.000 espectadores presenciaron el encuentro. En este primer campeonato participaron quince equipos.

Hasta 1880, todos los equipos finalistas de la *F.A. Cup* estaban compuestos por antiguos alumnos de los *public schools* –la élite social– hasta que en 1883 los obreros de Blackburn Olympic derrotaron a Old Etonians –ex alumnos de Eton– en la final de la Copa.

Este paulatino proceso de democratización del fútbol desde la década de los 60, también se dejó sentir poco a poco a en la forma de juego, produciéndose una evolución desde el *dribbling game* –donde prima el papel individual del jugador– al *passing game* –donde prevalece el papel colectivo del equipo–; en definitiva, una nueva forma de ver el fútbol desde el individualismo “burgués” –donde el jugador busca alcanzar la meta contraria por medio del regate y el disparo– al colectivismo “obrero” –donde las jugadas de conjunto son más importantes– visión propia de la división del trabajo propuesta por Adam Smith –*An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 1776– como forma de incrementar la productividad en las fábricas.

El desarrollo del fútbol en Inglaterra fue vertiginoso y, mientras que otras partes del mundo apenas se hablaba de fútbol organizado, en Gran Bretaña ya se disputaban partidos de carácter internacional. El primero encuentro oficial

¹¹ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

tuvo lugar el 30 de noviembre de 1872 entre Inglaterra y Escocia en Queen's Park (Glasgow, Escocia) con el resultado de 0-0.

Después de la constitución de la Asociación Inglesa de Fútbol (1863) siguieron como asociaciones más antiguas del mundo, la Asociación Escocesa de Fútbol (1873), la Asociación del País de Gales (1875) y la Asociación Irlandesa, Belfast (1880), todas ellas cercanas al área de influencia inglesa.

En 1885 se producía otro episodio interesante en la historia del fútbol: la legalización del profesionalismo por parte de la F.A.. Hasta ese momento el fútbol era un mero entretenimiento. Sin embargo, el incremento de la asistencia de espectadores a los estadios junto a la dedicación de recursos –en tiempo y dinero– por parte de los clubes favoreció esta iniciativa, aunque no de muy buen grado por la F.A. que en distintas ocasiones había impuesto suspensiones y descalificaciones a los clubes por pagar a los jugadores.

El miércoles 2 de junio de 1886 las cuatro asociaciones británicas constituían la *Internacional Football Association Board* (IFAB) para promulgar unas Reglas de Juego válidas en todo el Reino Unido. Se determinaron 17 reglas de juego, que pocas modificaciones han sufrido con el paso del tiempo¹².

A pesar que *The Football Association Cup* como competición fue un éxito, en 1888, se plantea una reorganización, motivada porque ésta era de manera regular suspendida a causa de las lesiones de los jugadores y las dificultades para viajar. Entonces, William McGregor, miembro del Aston Villa sugirió organizar una liga estructurada en la que cada equipo jugase contra el otro equipo dos veces, en casa y fuera, con dos puntos para el que ganase y un punto en caso de empate. Una primera reunión para tratar el asunto se produjo el 22 de marzo de 1888 y, el 17 de abril en The Royal Hotel de Manchester, los doce equipos¹³ más importantes del país constituían la *The Football League* (FL), la primera liga del mundo de fútbol.

¹² “La regla 11 –*El fuera de juego*– se modificó en 1990 para que un atacante a la misma altura que el penúltimo defensor no estuviese en fuera de juego, y en 1995 se hicieron otros cambios en el texto para simplificarlo. En 1991 el IFAB aprobó una propuesta de la FIFA para expulsar por falta grave a un jugador que impidiese un gol o la oportunidad manifiesta de gol. Tras un ensayo realizado en el Campeonato Mundial Sub-17 de la FIFA de 1991 en Italia, el IFAB introdujo la prohibición de la cesión del balón al portero con el pie para terminar con la pérdida de tiempo ocasionada por los porteros. Esta medida contribuyó a acelerar el ritmo de juego. En 1993 el Board aprobó una propuesta para permitir a los entrenadores dar instrucciones tácticas a los jugadores durante un partido. En los años noventa, se emitieron rigurosas instrucciones para erradicar el juego extremadamente físico, particularmente las entradas deslizantes, las cuales se prohibieron en 1998”, en *Una exitosa historia desde 1886*, G. Cummingan, en FIFA Magazine, abril 2004, p. 37.

¹³ Accrington (Old Reds), Aston Villa, Blackburn Rovers, Bolton Wanderers, Burnley, Derby County, Everton, Notts County, Preston North End, Stoke City, West Bromwich Albion, Wolverhampton Wanderers.

La Liga se inició el 8 de septiembre de ese mismo año. El primer tanto fue marcado por Jack Gordon del Preston North End's, apodados al final de temporada como *The Old Invencibles*, puesto que se proclamaron campeones sin perder un partido al tiempo que se alzaron ese año con la *F.A. Cup* sin encajar un gol.

Fuera de Inglaterra, el fútbol fue expandiéndose progresivamente gracias a las fuertes inversiones que comenzaron a realizar los ingleses más allá de sus fronteras. Soldados británicos, marineros, funcionarios de las colonias, hombres de negocios, ingenieros y maestros, entre otros, exportaron el juego a través del mundo. La influencia británica en el exterior fue tal, que en nuestros días hay numerosos equipos de habla hispana que mantienen nombres ingleses, como por ejemplo, Everton y Rangers, en Chile; Liverpool y Wanderers, en Uruguay; River Plate y Newell's Old Boys, en Argentina.

La difusión internacional del fútbol supuso la fundación de nuevas asociaciones: Holanda y Dinamarca (1889), Nueva Zelanda (1891), Argentina (1893), Chile, Suiza y Bélgica (1895), Italia (1898), Alemania y Uruguay (1900), Hungría (1901), Noruega (1902), Suecia (1904), España (1905), Paraguay (1906) y Finlandia (1907).

Esta internacionalización progresiva del fútbol dio origen el 21 de mayo de 1904 en la calle St. Honoré 229 de París, a la autoridad más importante a nivel internacional en este deporte, la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), y como primer presidente el francés Robert Guérin (ver Cuadro 2.1.). Su creación no estuvo exenta de controversias: *by the early 1900s the game's popularity had spread like wild fire across the globe, particularly in European countries, who had been introduced to association football by English schoolboys as early as 1865. In the early part of 1904 Carl Anton Wilhelm Hirschmann, secretary of the Netherlands Football Association, approached the FA with his idea for an international governing body for association football, he wanted the FA, as the oldest football association, to take a leading role. The then FA secretary agreed in principle but required a little time to consult with the Executive Committee of the FA, the international FA Board and the Associations of Scotland, Wales and Ireland. However Robert Guérin, Secretary of the Football Department of the Union Française des Sociétés de Sports Athlétiques did not want to wait. He wrote to the Football Associations on the continent and asked for their input regarding the formation of an international governing body. After an intensive exchange of correspondence, on May 1st 1904, Guérin met with Louis Muhlinghaus, of the Union Belge des Sociétés de Sports to discuss. At this meeting it was decided that the English Football Association, under its President Lord Kinnaird would not be participating in the foundation of an international federation. So Robert Guérin took the opportunity and sent out invitations to the founding assembly. Thus on May 21st 1904 at the headquarters of the Union Française de Sports Athlétiques at 229 rue Saint Honoré in Paris the foundation act was signed, and the «International Federation of*

Association Football» or FIFA was set up. There were six founding nations, France, Belgium, Denmark, Netherlands, Spain, Sweden and Switzerland¹⁴.

PERIODO	PRESIDENTE	PAÍS
1904 – 1906	Robert Guérin	Francia
1906 – 1918	Daniel Burley Woolfall	Inglaterra
1921 – 1954	Jules Rimet	Francia
1954 – 1955	Rodolphe William Seeldrayers	Bélgica
1955 – 1961	Arthur Drewry	Inglaterra
1961 – 1974	Stanley Rous	Inglaterra
1974 – 1998	Joao Havelange	Brasil
1998 – ...	Joseph. Blatter	Suiza

Cuadro 2.1. Presidentes de la FIFA

La comunidad internacional de fútbol fue creciendo paulatinamente. En 1912, la FIFA contaba ya con 21 asociaciones; en 1925 con 36. El 28 de mayo de 1928 en Ámsterdam, a propuesta del presidente de la institución, el francés Jules Rimet, se decide crear el Campeonato del Mundo (*The World Cup*). La primera edición tuvo lugar en 1930 en Uruguay¹⁵ (ver Cuadro 2.2.), de la que saldría vencedora la selección anfitriona. Hasta el año 2005, se han disputado diecisiete ediciones.

El año del primer Campeonato Mundial, la FIFA tenía 41 miembros; en 1938, 51; en 1950, cuando a causa de la interrupción ocasionada por la guerra se volvió a competir por tercera vez por un título mundial, la FIFA contaba con 73 asociaciones.

¹⁴ Véase al respecto http://www.nenyl.org.uk/history_of_football.htm.

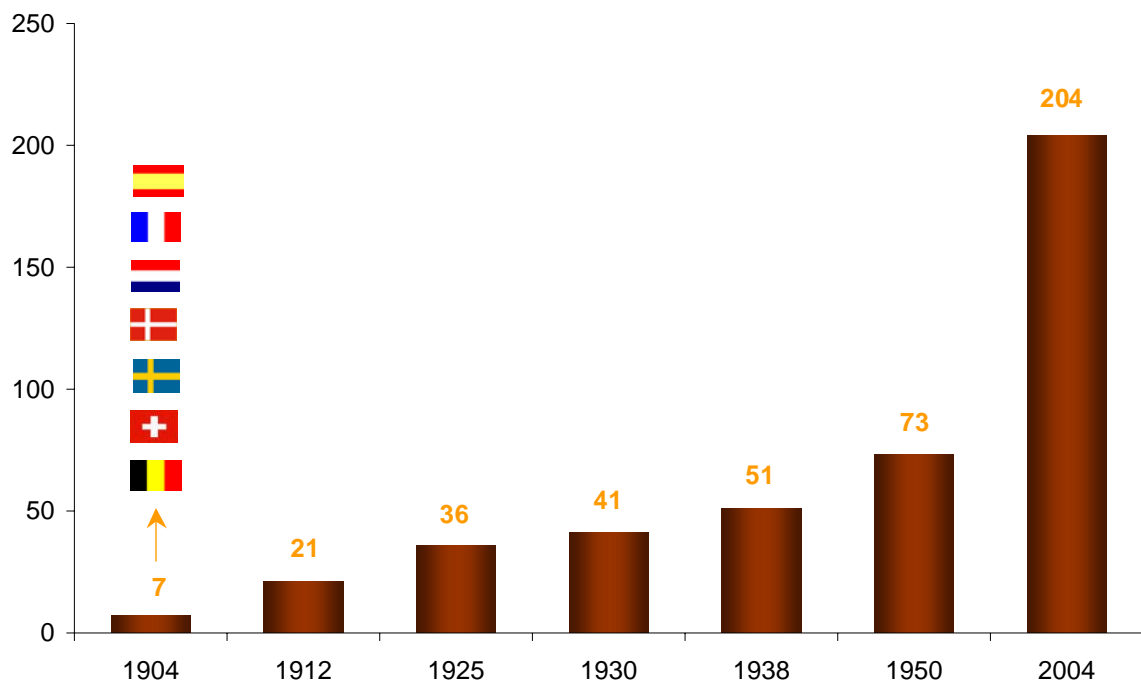
¹⁵ El primer partido del Campeonato del Mundo se celebró el 13 de julio de 1930 en el Estadio Monumental de Montevideo y lo enfrentaron Francia y México con resultado de 4-1 para los franceses. El primer gol en la historia del campeonato lo marcó en el minuto diez de partido el francés Lucien Laurent.

Año	Anfitrión	Ganador	Finalista	Resultado
1930	Uruguay	URUGUAY	Argentina	4-2
1934	Italia	ITALIA	Checoslovaquia	2-1 (prórroga)
1938	Francia	ITALIA	Hungría	4-2
1950	Brasil	URUGUAY	Brasil	2-1
1954	Suiza	ALEMANIA	Hungría	3-2
1958	Suecia	BRASIL	Suecia	5-2
1962	Chile	BRASIL	Checoslovaquia	3-1
1966	Inglaterra	INGLATERRA	Alemania	4-2 (prórroga)
1970	México	BRASIL	Italia	4-1
1974	Alemania	ALEMANIA	Holanda	2-1
1978	Argentina	ARGENTINA	Holanda	3-1 (prórroga)
1982	España	ITALIA	Alemania	3-1
1986	México	ARGENTINA	Alemania	3-2
1990	Italia	ALEMANIA	Argentina	1-0
1994	USA	BRASIL	Italia	0-0 (3-2 penalty)
1998	Francia	FRANCIA	Brasil	3-0
2002	Japón-Corea	BRASIL	Alemania	3-1
2006	Alemania			

Cuadro 2.2. Historia de los Campeonatos Mundiales de Selecciones

Hoy día la FIFA se compone de seis confederaciones continentales de la que forman parte 204 asociaciones afiliadas en todo el mundo (ver Figura 2.1.), esto es, once miembros más que la “Organización de Naciones Unidas” (ONU). En ellas se reúnen unos 300.000 clubes, de los cuales 200.000 son sólo en Europa, y juegan unos 600.000 equipos con 16 millones de jugadores que participan regularmente en todo tipo de partidos. En concreto:

- *Asian Football Confederation* (AFC).
- *Confédération Africaine de Football* (CAF).
- *Confederation of North, Central American and Caribbean* (CONCACAF).
- *Union des Associations Europeenes de Football* (UEFA).
- *Oceania Football Confederation* (OFC).
- *Confederación Sudamericana de Fútbol* (CONMEBOL).



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.fifa.com>

Figura 2.1. Número de países afiliados a la FIFA

Concluida la Segunda Guerra Mundial, el número de competiciones internacionales empezaron a proliferar en todos los continentes. La idea de una Europa sin conflictos fue un pensamiento abordado desde diversos ámbitos, pero el fútbol se convirtió en el mejor abanderado: “en los años que siguieron a la guerra una generación de hombres se ha preguntado lo que debían hacer para no vivir más conflictos en Europa. Existía una posibilidad de traspasar los horizontes nacionales. Era sin duda el motor de lo que se iba a edificar enseguida. Esta voluntad existía en el plano político, con personas como Monnet, Schuman, etc., que dijeron: «Inventemos cualquier cosa que nos permita evitar las guerras». Esta intención existía en otros dominios como la política, la literatura o el cine, ¿por qué no en el deporte? El fútbol no tuvo dificultades para abrirse a Europa. Entraba dentro de la lógica deportiva” (Recalde, 2004). Los avances en el transporte aéreo junto a la mejora en la iluminación en los estadios también favorecieron este tipo de competiciones.

En Europa, en 1955, e impulsada por Gabriel Hanot, editor de fútbol del periódico francés *L'Equipe*, nace la *Copa de Europa de Clubes Campeones* –conocida como *Copa de Europa*, y rebautizada en 1992 como *Champions League*–.

El mismo año, y poco después de ver la luz la *Copa de Europa*, se creó la *Copa Internacional Inter-Ciudades con Ferias Industriales* -o *Copa de Ferias*, y desde 1971, *Copa de la UEFA*–.

Cuatro años más tarde, en 1960, comenzó a disputarse el *Campeonato de Europa de Selecciones* –conocida como *Copa Europea de Naciones*, y desde 1968, *Eurocopa*-competición que se celebra cada cuatro años. El proyecto de crear una competición continental de esta envergadura era originario del francés Henri Delaunay, secretario general de la UEFA.

Un año más tarde, en 1961 se crea la *Copa Europea de Campeones de Copa* – conocida como *Recopa* y extinguida desde el año 2000-; una competición abierta a los ganadores de Copa de las competiciones de los países afiliados a la UEFA.

En 1972 se decide crear la *Supercopa de Europa*, competición en la que se enfrenta el campeón de la Champions League y el campeón de la Copa de la UEFA.

Al otro lado del Atlántico, también comenzaron a surgir nuevas competiciones tras el conflicto bélico. La *Copa Sudamericana* se jugó por primera vez en 1960 como *Copa de Clubs Campeones de Sudamérica*. Igual que la *Copa de Europa*, estaba abierta a los campeones nacionales de liga de los países afiliados a la Confederación Sudamericana. En 1965 se permitió participar también a los subcampeones y ese año se cambió el nombre por *Copa Libertadores de América*¹⁶.

En Centroamérica, la *Copa de Campeones de la CONCACAF* -la competición más importante para los equipos de América Central y el Caribe- fue inaugurada en 1962.

La *Copa Inter-Americana* es disputada desde 1968 por los clubes campeones de Sudamérica y de la CONCACAF.

A nivel intercontinental existe desde 1960 el *Campeonato del Mundo de Clubes*, más conocido como *Copa Intercontinental*, que enfrentan los ganadores de la *Copa de Europa de Clubes* y la *Copa Libertadores*. Tradicionalmente, se jugaba a dos partidos, uno en cada sede de los equipos participantes, pero desde 1980 el vencedor se decide a un solo partido que se celebra en Tokio (Japón). Esta competición celebró su última edición, tras la decisión de eliminarla, en el año 2005.

¹⁶ No obstante desde 1916 existía el *Campeonato Sudamericano de Selecciones* –hoy día conocido como *Copa de América*- disputado entre diez selecciones compitiendo separadas en dos grupos, jugando luego eliminatorias los dos primeros de cada uno. Hoy se juega cada dos años.

2.1.2. EL BALOMPIÉ EN ESPAÑA

En febrero de 1873, el empresario británico Hugh McKay Matheson adquirió las minas de la localidad onubense de Río Tinto donde se acumulaban yacimientos de cobre, plata y oro. La operación se materializó por 92.756.592 pesetas. Era una época en la que las islas británicas, como hemos apuntado, estaban llevando a cabo importantes inversiones fuera de su país. Ese año, en el mes de agosto, con ocasión de las fiestas patronales de San Roque, Río Tinto fue testigo del primer encuentro de nuestro país entre ingleses.

En 1878, los británicos fundaron un club social, el Río Tinto Foot-ball Club, cuya equipación copiaba a la de la selección británica¹⁷; y once años más tarde, en 1889, aparecía el Huelva Recreation Club que, según se dice, estaba compuesto exclusivamente por jugadores extranjeros.

Cuatro años después, en 1892, nacía el Palamós. Tras éste, aparecería el Águilas, y en 1898 el Athletic de Bilbao; un año después, el F. C. Barcelona, fundado por Hans (más conocido por Joan) Gamper; y, en 1902, el Real Madrid, C. F. (ver Cuadro 2.3.).

El 3 de mayo de 1894, se celebraba en Bilbao un partido entre marineros ingleses y ciudadanos vascos. El diario *Nervión* de la localidad lo describía así: “ayer se verificó en Lamiaco la partida de Foot-ball entre los españoles y los ingleses. Los primeros lograron ganar la partida por cinco puntos, otros dijeron que seis”.

En el año 1902 se disputó la primera competición oficial conocida como la Copa del Rey Alfonso XIII, en la que el Vizcaya se alzó con el título al derrotar al Barcelona en la final por 2-1.

En abril de 1927, José María Acha, directivo del Arenas de Getxo, redactaba un anteproyecto de Liga a nivel nacional, cuya idea era que los mejores equipos se enfrentaran entre sí de manera regular. El problema radicaba en qué equipos debían jugar y cuántos.

La cuestión dio lugar a un enfrentamiento entre dos partes: por un lado, los “minimalistas” y, por otro, los “maximalistas”. Los primeros pretendían que el campeonato lo disputasen los seis clubes que habían ganado la Copa de España; los segundos, que éstos, más los subcampeones y los equipos más destacados de cada región. El enfrentamiento entre ambas partes fue duro, por lo que el presidente de la FIFA, Jules Rimet, y el rey Alfonso XIII debieron mediar en el conflicto.

¹⁷ El 21 de noviembre de 2003 se inauguraba en Río Tinto el Monumento a la Cuna del Fútbol Español, obra del arquitecto Carlos Vázquez Pérez.

Finalmente, el 23 de noviembre de 1928, se alcanzó una solución mixta y se decidía crear el Campeonato Nacional de Liga. La competición estaría formada por diez equipos: los seis campeones de España (Athletic Club Bilbao –Bilbao-, F. C. Barcelona, Real Madrid, Real Sociedad –San Sebastián-, Arenas de Getxo y Real Unión Irún); los tres subcampeones de España (Atlético de Madrid, R. C. D. Espanyol de Barcelona y C. D. Europa, también de Barcelona); y, finalmente, un décimo que saldría de la fase eliminatoria en la que se proclamó ganador el Real Racing de Santander.

Dos meses después, el 10 de febrero de 1929 se disputaba el primer partido de la competición en el Estadio de Sarriá entre el R. C. D. Espanyol y el Real Unión de Irún, con el resultado de 3 goles a 2. El primer gol en la historia de la Liga fue marcado por el catalán Pitus Prat. El primer campeón del torneo sería el Barcelona de José Samitier con 25 puntos.

1	1889	Recreativo de Huelva
2	1898	Athletic Club de Bilbao
3	1899	F.C. Barcelona
4	1900	R.C.D. Espanyol
5	1902	Real Madrid, C.F.
6	1903	Atlético de Madrid
7	1905	Sevilla, F.C.
8	1905	Sporting de Gijón
9	1905	C.D. Badajoz
10	1906	Deportivo de la Coruña

Cuadro 2.3. Los diez clubes más antiguos de España

La llegada de la Guerra Civil obligó a suspender todas las competiciones, pero tras su finalización, en 1939, el fútbol tomó un impulso notable y no sólo por motivos deportivos: “cuando la guerra civil terminó, el panorama del fútbol nacional era tan sombrío como el horizonte general del país (...). La gente ansiaba normalizarse, volver a la vida que la guerra parecía haber destruido para siempre, y especialmente deseaba olvidar. El fútbol siempre ha sido en este sentido una especie de opio que ha ayudado a pasar los malos tragos y ha hecho olvidar muchas situaciones que de otro modo hubiesen parecido insostenibles. Conscientes de ello, los dirigentes del nuevo Estado dedicaron a la reorganización del fútbol buena parte de sus afanes, y no hay que dudar que tuvieron éxito. Durante casi cuarenta años, los españoles –en un sentido general de masas- nos hemos preocupado de menos realidades de nuestro país que de saber cómo quedaría clasificado nuestro equipo favorito” (Shaw, 1987).

La llegada de las competiciones europeas en la década de los 50 y la supremacía del Real Madrid a nivel internacional –cinco Copas de Europa consecutivas entre 1955 y 1960– ayudaron a consolidar al fútbol español al tiempo que aumentó la popularidad de este deporte en nuestro país. La trayectoria

deportiva de este equipo –en 1966 se alzaba con la sexta Copa de Europa, seguida de otras tres en 1998, 2000 y 2001 y la consecución de dos Copas de la UEFA en 1985 y 1986– llevó a la FIFA el 11 de diciembre de 2000 a concederle al club blanco el premio al mejor equipo del siglo XX, o lo que es lo mismo según palabras de Alfredo di Stefano, “al mejor club en la historia del fútbol”.

La creciente importancia del fútbol en España, tanto fuera como dentro de los terrenos de juegos, quedaba patente en el año 2000 –nunca antes había ocurrido– cuando la IFFHS (*International Football Federation of History Statisticians*, <http://www.iffhs.de>), otorgaba a la Liga Española, el galardón a la Mejor Liga del Mundo. Este premio sería recibido nuevamente en 2001, 2002 y 2004, sólo superado en 2003, por la Liga italiana.

2.1.3. RESUMEN DE CRONOLOGÍA DEL FUTBOL MODERNO

Se resumen a continuación la cronología de fechas más relevantes del fútbol moderno:

- 1857 Sheffield F.C., primer club de fútbol (amateur).
- 1862 Notts County, primer club de fútbol (profesional).
- 1863 *The Football Association (F.A.)*, primera asociación de fútbol.
- 1871 *The Football Association Cup*, primera competición de fútbol.
- 1872 Primer partido de fútbol internacional: Inglaterra 0-0 Escocia.
- 1873 Asociación Escocesa de Fútbol.
- 1875 Asociación de Fútbol de País de Gales.
- 1880 Asociación Irlandesa de Fútbol.
- 1885 Se legaliza el profesionalismo en Inglaterra.
- 1886 *International Football Association Board (IFAB)*.
- 1888 *The Football League*, primera liga de fútbol.
- 1889 Huelva Recreation Club, primer club de fútbol español.
- 1889 Asociación de Holanda / Dinamarca.
- 1891 Asociación de Nueva Zelanda.
- 1893 Asociación de Argentina.
- 1895 Asociación de Chile / Suiza / Bélgica.
- 1898 Asociación de Italia.
- 1900 Asociación Alemania / Uruguay.
- 1901 Asociación de Hungría.

- 1902 Asociación de Noruega.
- 1902 Copa del Rey Alfonso XIII, primera competición española (desde 1939, Copa del Generalísimo; y desde 1976, Copa del Rey).
- 1904 Asociación de Suecia.
- 1904 *Federation Internationale de Football Association (FIFA)*.
- 1905 Real Federación Española de Fútbol (RFEF).
- 1906 Asociación de Paraguay.
- 1907 Asociación de Finlandia.
- 1916 Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).
- 1916 Copa de América.
- 1929 Campeonato Nacional de Liga Español.
- 1930 Campeonato del Mundo de Selecciones.
- 1954 *Union des Associations Europeenes de Football (UEFA)*.
- 1954 *Asian Football Confederation (AFC)*.
- 1955 Copa de Europa (desde 1992, Champions League).
- 1955 Copa de Ferias (desde 1971, Copa de la UEFA).
- 1956 Copa de Asia de Selecciones.
- 1957 *Confédération Africaine de Football (CAF)*.
- 1960 Copa Intercontinental (desde 2006, extinguida).
- 1960 Copa de Europa de Naciones (desde 1968, Eurocopa).
- 1960 Copa Sudamericana (desde 1965, Copa Libertadores).
- 1961 *Confederation of North, Central American and Caribbean (CONCACAF)*.
- 1961 Recopa (desde 1999, extinguida).
- 1966 *Oceanian Football Confederation (OFC)*.
- 1968 *Fédération Internationale Des Associations de Footballeurs Professionnels (FIFpro)*.
- 1972 Supercopa de Europa.
- 1979 Asociación de Futbolistas Españoles (AFE).
- 1982 Supercopa de España.
- 1990 Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP).
- 1991 Campeonato del Mundo de Fútbol Femenino.

2000 Real Madrid recibe el galardón de Mejor Club del Siglo XX.

2.2. EL FÚTBOL Y SU CONTEXTO: DIMENSIONES Y MODALIDADES

2.2.1. EL FÚTBOL Y SUS DIMENSIONES

Jean Giraudoux definió al fútbol “más aún que el rey de los deportes, el rey de los juegos”. Y es que hoy día el espectáculo del fútbol no se puede reducir a un simple opio del pueblo –propio de los regímenes totalitarios de épocas pasadas- ya que eso sería subestimar su ámbito de impacto que abarca las más diversas esferas: política, económica, social, educativa, solidaria, cultural, o jurídica, entre otras.

2.2.1.1. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO ECONÓMICO

A) FÚTBOL Y ECONOMÍA

En España, el impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española superó en 2003 los 8.000 millones de euros¹⁸. El efecto sobre la producción se sitúa en 4.000 millones de euros, aproximadamente un 0,9% del PIB General y un 1,2% del PIB del Sector Servicios. Agregando otros efectos indirectos, como la remuneración de asalariados y el excedente bruto de explotación, la cifra agregada de impacto total sobre la economía española se eleva hasta los 8.066 millones de euros, aproximadamente un 1,7% del PIB General y un 2,5% del PIB del Sector Servicios.








Los sectores más beneficiados, tanto de forma directa como indirecta, de la actividad del fútbol profesional son el sector textil, la hostelería, las actividades de ocio y multimedia, y las telecomunicaciones.

Esta relevancia económica del fútbol profesional se traduce al mismo tiempo en la capacidad del sector para generar empleo. Más de 66.000 personas trabajan directamente o indirectamente relacionadas con este deporte: “el fútbol es un negocio y no solamente para quienes lo practican, que son miles en cada país. La competición mueve empresas nacionales y multinacionales con un número de empleados cuya dependencia futbolística es real (...). Mueve masas en los desplazamientos de los equipos y de ello se benefician compañías de aviación, de autobuses, hoteleras y de restauración” (García Candau, 1999).

En total, este sector realizó una aportación al Estado español de 821 millones de euros en 2003, procedentes de la tributación por Impuesto sobre el Valor Añadido, Impuesto de Sociedades, Impuesto de la Renta de las Personas

¹⁸ Véase el estudio *Impacto del Fútbol Profesional en la Economía*, Liga de Fútbol Profesional, 2004.

Físicas, Seguridad Social y de los ingresos destinados a la Administración que proceden de la recaudación de La Quiniela (ver Cuadro 2.4.).

Gasto aficionados.....1.271,6 MM €		
 Taquilla, socios y abonados.....	238,4 MM €	APORTACIÓN AL PIB DIRECTO
 Merchandising.....	117,9 MM €	4.000 MM €
 Hostelería, comercio, transporte.....	200,8 MM €	APORTACIÓN AL PIB DIRECTO + INDIRECTO
 Prensa.....	216,7 MM €	8.000 MM €
 Televisión.....	0,6 MM €	APORTACIÓN AL EMPLEO
 Internet.....	3,5 MM €	66.000 personas
 Quinielas.....	464,3 MM €	INGRESOS ADMINISTRACIÓN
Gasto empresas sin intervención clubes ⁽¹⁾....401,2 MM €		821 MM €
Gasto empresas a clubes ⁽²⁾.....86,4 MM €		

Fuente: Impacto del fútbol profesional en la economía. Jose Luis Espejo-Saavedra Ezquerro y Ángel Antonio Algarra Paredes. Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte, Barcelona, 14-16 Mayo 2003.

(1) Incluye gasto de los anunciantes en prensa, radio, televisión e internet.

(2) Gasto por royalties, patrocinio, publicidad y tiendas oficiales.

Cuadro 2.4. Impacto del fútbol en la economía

La trascendencia del fútbol sobre la economía real se ve acrecentada de manera notable cuando tiene lugar la organización de una competición de carácter internacional como la celebración de la última Europa de Selecciones en Portugal entre el 12 de junio y 4 de julio de 2004.

La organización de un campeonato de este tipo coloca al país anfitrión en una situación de gran visibilidad mundial que puede desencadenar en un conjunto de consecuencias muy positivas para la economía. El Gobierno luso invirtió solo en promoción 16 millones de euros con la intención de mostrar “un Portugal moderno, atractivo, con sol y que vale la pena visitar” (Expansión, 2004a) de manera que los 9.000 millones de telespectadores estimados para el evento pudieran convertirse en potenciales turistas del país.

La inversión pública total en el evento se repartió del siguiente modo: 96 millones destinados a la construcción de estadios; 9 millones a aparcamientos, 19,5 millones a carreteras; 16 millones a promoción; y 9,4 a otros factores. A ello hay que sumar 274 millones de euros de inversión privada en equipamiento hotelero.

Las cifras señalaban: 1,1 millones de espectadores en los estadios; 11.000 horas de retransmisión televisiva con una cobertura en 200 países; entre 7.000 y 9.000 periodistas acreditados; alrededor de 350.000 y 500.000 turistas estimados con

una estancia media de 4 días por persona y un gasto medio de 100 euros por día.

Las ventajas de un acontecimiento como la Eurocopa no son sólo palpables de manera inmediata, sino también en el medio y largo plazo. Según un estudio realizado por el Gobierno portugués se calcula que el país luso obtendrá entre 180 y 360 millones en cada uno de los seis años siguientes al evento al margen de los 260 millones obtenidos directamente durante la celebración del campeonato (ver Cuadro 2.5.).

-
- 1,1 millones de espectadores
 - 11.000 horas de retransmisión televisiva
 - Cobertura en 200 países
 - 9.000 millones de telespectadores en todo el mundo
 - Entre 7.000 y 9.000 periodistas acreditados
 - Entre 350.000 y 500.000 turistas estimados
 - Estancia media: 4 días; gasto medio por día/turista: 100 €
 - 260 millones de euros de ingresos por turismo
 - Entre 180 y 360 millones de euros de ingresos adicionales en cada uno de los seis años siguientes
 - 274 millones de euros de inversión hotelera
-

Fuente: DGT / Sociedad Euro 2004, S.A.

Cuadro 2.5. Impacto de la Eurocopa de Portugal 2004

A nivel mundial, los datos económicos del fútbol reflejan la importancia de este deporte. En 1994, en Nueva York, el presidente de la FIFA por entonces, el brasileño João Havelange afirmaba que el movimiento del fútbol en el mundo ya alcanzaba los 225.000 millones de dólares por año.

Szymanski, en fechas más recientes, daba datos parecidos: *the football industry worldwide is worth about £150 billion (\$216 billion)* (The Economist, 2002d).

En marzo de 2003, el diario Marca en sus jornadas *El negocio del fútbol*, cifraba el negocio del fútbol a nivel mundial en 235.000 millones de euros.

Esta importancia del balompie como deporte en el ámbito económico se puede apreciar de manera más clara al hacer una comparativa entre la capacidad de generar ingresos de los diez clubes de fútbol más ricos del mundo y los ingresos

generados por los equipos de las cuatro grandes –y ricas- ligas americanas que componen el *star system*: *Major League Baseball (MLB)*, *National Football League (NFL)*, *Nacional Hockey League (NHL)* y *National Basketball Association (NBA)*.

De acuerdo con *The Deloitte Football Rich List 2004*¹⁹, el equipo más rico del mundo fue el Manchester United inglés, con unos ingresos obtenidos de 251,4 millones de euros; después le seguiría los New York Yankees de la MBL (243,8 millones), y nuevamente en tercer y cuarto lugar respectivamente, encontramos dos clubes de fútbol, la Juventus de Turín (218,3 millones) y el AC Milan (200,2 millones).

Tan sólo en el quinto lugar vuelve a aparecer un equipo americano, en este caso, los Washington Redskins de la NFL -con unos ingresos generados de 197,7 millones de euros-, para a continuación, en la sexta posición, situarse el Real Madrid con 192,6 millones de euros generados.

Ya en el séptimo y octavo puesto aparecerían nuevamente dos equipos de la MBL, los Boston Red Sox (184,6 millones) y los Seattle Mariners (181,1 millones), y uno de la NFL en el noveno lugar, los Dallas Cowboys (172,4 millones). El décimo puesto estaría compartido por el equipo de los San Francisco Giants –de la MBL– y los Houston Texas –de la NFL– ambos con 168,1 millones de euros ingresados.

El hecho de que cuatro de los diez equipos más ricos del mundo sean clubes de fútbol –tres de ellos entre los cinco primeros puestos– da una idea de la dimensión de este deporte capaz de competir con las grandes ligas norteamericanas muy profesionalizadas y con una gran capacidad de gestión comercial (ver Cuadro 2.6., Cuadro 2.7., y Cuadro 2.8.).

¹⁹ Actualmente el Real Madrid es el club más rico del mundo según el *Football Money League 2004-2005* (Deloitte & Touche, 2006), pero dado que para esta temporada no existe comparativa con las ligas americanas se ha hecho la comparativa con la temporada anterior.

Equipo	País	Ingresos (millones €)
■ Manchester	Inglaterra	251,4
■ Juventus	Italia	218,3
■ AC Milan	Italia	200,2
■ Real Madrid	España	192,6
■ Internazionale	Italia	162,7
■ Bayer Munich	Alemania	162,4
■ Arsenal	Inglaterra	149,6
■ Liverpool	Inglaterra	149,4
■ Newcastle	Inglaterra	145,9
■ Chelsea	Inglaterra	133,8

Fuente: The Deloitte Football Rich List, 5th edition, march 2004.

Cuadro 2.6. Los diez clubes de fútbol más ricos. Temporada 2002-2003

Major League Baseball		Revenues for 2002-03 season (approx.)		National Football League		Revenues for 2002-03 season (approx.)		National Basketball Association		Revenues for 2002-03 season (approx.)	
		\$m	€m			\$m	€m			\$m	€m
1	New York Yankees	280	243,8	1	Washington Redskins	227	197,7	1	Los Angeles Lakers	161	140,2
2	Boston Red Sox	212	184,6	2	Dallas Cowboys	198	172,4	2	New York Knicks	148	128,9
3	Seattle Mariners	208	181,1	3	Houston Texans	193	168,1	3	Dallas Mavericks	99	86,2
4	San Francisco Giants	193	168,1	4	New England Patriots	189	164,6	4	Indiana Pacers	96	83,6
5	New York Mets	173	150,6	5	Cleveland Browns	174	151,5	5	Boston Celtics	94	81,9
6	Los Angeles Dodgers	167	145,4	6	Denver Broncos	171	148,9	Source: Moag & Co			
7	Chicago Cubs	158	137,8	7	Tampa Bay Buccaneers	168	146,3				
8	Anaheim Angels	143	124,5	8	Carolina Panthers	161	140,2				
9	St. Louis Cardinals	140	121,9	9	Miami Dolphins	159	138,5				
10	Atlanta Braves	137	119,3	10	Detroit Lions	159	138,5				
11	Arizona Diamondbacks	127	110,8	11	Tennessee Titans	155	135,0				
12	Chicago White Sox	127	100,1	12	Baltimore Ravens	155	135,0				
13	Houston Astros	115	98,4	13	Seattle Seahawks	153	133,2				
14	Baltimore Orioles	113	97,5	14	Green Bay Packers	152	132,4				
15	Texas Rangers	112	95,8	15	Pittsburgh Steelers	152	132,4				
16	Colorado Rockies	110	95,8	16	St. Louis Rams	150	130,6				
17	Cleveland Indians	104	90,8	17	Kansas City Chiefs	150	130,6				
18	Philadelphia Phillies	102	88,8	18	New Orleans Saints	148	127,1				
19	Cincinnati Reds	92	80,1	19	Oakland Raiders	144	125,4				
20	Detroit Tigers	88	76,8	20	New York Giants	143	124,5				
Source: Moag & Co				Source: Forbes							

Fuente: The Deloitte Football Rich List, 5th edition, march 2004.



Cuadro 2.7. Ingresos equipos American Leagues. Temporada 2002-2003

Over the Years: Rich List Positions and Cumulative "Points" Scored									
Rich List Position									
Pos.	Club	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	Cumulative "Points"
1	Manchester United	1	1	1	1	1	1	1	140
2=	Juventus	4	4	5	5	2	2	2	123
2=	Bayern Munich	5	3	2	3	3	3	5	123
4	Real Madrid	3	2	3	2	6	6	4	121
5	AC Milan	6	7	7	4	4	4	3	112
6	Barcelona	2	6	6	8	12	9	13	91
7	Internazionale	10	8	9	9	11	12	6	82
8	Chelsea	-	9	4	7	10	7	10	79
9	Liverpool	9	10	11	19	7	5	8	78
10	Newcastle United	8	5	12	20	14	13	9	66
11	Arsenal	20	13	10	11	13	8	7	65
12	SS Lazio	19	12	8	6	8	14	17	63
13	AS Roma	15	19	16	10	9	10	11	57
14	Borussia Dortmund	7	11	14	12	-	15	12	55
15	Leeds United	-	20	17	13	5	11	16	44
16	Tottenham Hotspur	16	18	15	17	16	16	15	34
17	Parma	18	14	13	18	19	18	-	26
18	Rangers	14	16	18	15	17	-	-	25
19	Paris St Germain	13	15	-	-	-	-	-	14
20	Flamengo	11	-	-	-	-	-	-	10
21	Atletico Madrid	12	-	-	-	-	-	-	9
22	Celtic	-	-	20	-	-	17	18	8
23=	Florentina	-	-	-	14	-	-	-	7
23=	Schalke 04	-	-	-	-	-	-	14	7
25=	Aston Villa	-	17	19	-	-	-	-	6
25=	Hamburg	-	-	-	-	15	-	-	6
27	Olympique Marseille	-	-	-	16	-	-	-	5
28	Ajax	17	-	-	-	-	-	-	4
29=	Olympique Lyonnais	-	-	-	-	-	20	19	3
29=	Sunderland	-	-	-	-	18	-	-	3
31=	Valencia	-	-	-	-	20	-	20	2
31=	West Ham United	-	-	-	-	-	19	-	2

Note: "Points" are allocated based on Rich List position for each season with 20 points allocated for 1st position, 19 points for second etc, down to 1 points for finishing 20th.

Fuente: The Deloitte Football Rich List, 5th edition, march 2004.



Cuadro 2.8. Los equipos de fútbol más ricos en el periodo 96-97 a 02-03

El fútbol como generador de riqueza e impacto en la producción -publicidad, merchandising, impuestos, etc- se ha trasladado inmediatamente a los jugadores de fútbol, de manera muy especial durante los últimos años. Por primera vez en la historia, en el año 2003, un futbolista, David Beckham, con 28,6 millones de euros ingresados, aparecía en el tercer puesto de la lista de los diez deportistas más ricos del mundo, tras el golfista Tiger Woods (81,7 millones de euros) y el piloto de Fórmula Uno, Michael Schumacher (50,4 millones de euros).

Es de destacar como en los cinco primeros puestos sólo aparece un deportista que lleve a cabo su actividad en deportes de conjunto -David Beckham-, frente a los otras cuatro posiciones ocupadas por deportistas que practican deportes individuales (ver Cuadro 2.9. y Cuadro 2.10.).

Deportista	Deporte	Millones €
■ Tiger Woods	Golf	81,7
■ M. Schumacher	Fórmula 1	50,4
■ D. Beckham	Fútbol	28,6
■ Óscar de la Hoya	Boxeo	26
■ Roy Jones Junior	Boxeo	21,1
■ Kevin Garnett	Baloncesto	20,5
■ Shaquille O'Neal	Baloncesto	19,2
■ Serena Williams	Tenis	18,3
■ Alex Rodríguez	Beisbol	17,9
■ Michael Jordan	Baloncesto	17,5

Fuente: SID, diciembre 2003.

Cuadro 2.9. Los diez deportistas más ricos del mundo: ingresos 2003

Futbolista	Equipo	Millones €
■ David Beckham	R.Madrid	22,4
■ Ronaldo	R.Madrid	16,5
■ Zinedine Zidane	R.Madrid	14
■ Vieri	Inter Milán	11,1
■ Del Piero	Juventus	10,1
■ Ronaldinho	Barcelona	10
■ Raúl González	R.Madrid	9,3
■ Owen	Manchester	9,1
■ Kahn	Bayer	8,65
■ Luis Figo	R.Madridd	8,5

Fuente: France Football, mayo 2004.

Cuadro 2.10. Los diez futbolistas más ricos: mayo 2004²⁰

²⁰ Los cálculos de la revista *France Football* incluyen salario del futbolista y contratos publicitarios.

B) FÚTBOL Y RELEVANCIA INSTITUCIONAL

La relevancia del fútbol como actividad empresarial –el Fútbol, S.A. como lo denominan algunos- en nuestros días es tal, que en octubre del año 2001, la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP) se convertía en la primera organización deportiva que se incorporaba a la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

La LNFP es una asociación de carácter privado, creada *de facto* desde 1984 y establecida *ex lege* desde 1990, que agrupa a los veinte clubes de Primera División y a los veintidós de Segunda División, y cuya finalidad es la defensa de los derechos de sus asociados con el objetivo de que la competición sea lo más atractiva y competitiva posible con el fin de alcanzar la mayor satisfacción económica y deportiva de quienes representa.

La CEOE, por su parte, es una institución fundada en 1977 representativa de los empresarios españoles de la que forman parte más de un millón de empresas públicas y privadas de múltiples sectores de actividad y que ejerce como interlocutor de los mismos ante el Gobierno y las Administraciones Públicas, la opinión pública y demás poderes políticos y sociales.

Asimismo, la CEOE representa a los empresarios españoles ante los organismos internacionales y las autoridades de terceros países, y analiza de manera permanente la actividad económica y sociolaboral de España, con el objeto de proponer soluciones para mejorar la competitividad de las empresas.

La inclusión de una organización como la LNFP en la CEOE da una idea del grado de importancia y repercusión de este sector en la economía.

C) FÚTBOL Y EMPRESARIOS

Hoy día el fútbol forma parte de esa *new economy* en la que todos quieren participar, no sólo por las cifras que mueve sino por el impacto social que se deriva del mismo. Vázquez Montalbán (2005), en su libro póstumo, *Fútbol: una religión laica en busca de Dios* afirma: “el fútbol, calificado de opio del pueblo en tiempo de dictaduras, se ha convertido en la droga dura de las democracias”.

Las mareantes cifras manejadas en el sector han prodigado en los últimos tiempos la llegada de nuevos empresarios: “de pronto los despachos se han llenado de empresarios que compran equipos convencidos de que aquí huele a dinero” (ABC, 2003a). En algunos casos ésta ha sido la solución para salvaguardar la continuidad de aquellos clubes con una situación patrimonial seriamente dañada.

Uno de los casos más sonados es el del ruso Roman Abramovich –apodado *El Zorro*–, propietario del Chelsea inglés desde 2003, al adquirir el 50,1% del club londinense por 59,3 millones de libras (85,32 millones de euros).

Roman Abramóvich, nacido el 24 de octubre de 1966 en la región de Saratov, posee un capital estimado de 11.700 millones de euros a finales de 2004, es dueño del 80% de las acciones de la quinta petrolera rusa, Sibneft, posee la mitad de las acciones de Rusal, el principal consorcio ruso de aluminio, un cuarto de la compañía de aviación Aeroflot, y es gobernador de la región siberiana de Chukotka desde diciembre de 2000 en la que obtuvo el 92% de los sufragios. Sus empresas representan entre el 3-4% del PIB en Rusia.

Según el *Forbes World's Richest People 2005*, el propietario de los *blues* ocupa el puesto número 21 entre las personalidades más ricas del mundo, cuando un año antes se situaba en el puesto 25º, hace dos en el 49º, hace tres en el 127º, y hace cuatro en el 363º.

El magnate ruso también tuvo intención, en febrero de 2004, de desembarcar en España mediante la compra de las acciones que Gonzalo Antón -presidente por entonces del Deportivo Alavés- poseía del conjunto vitoriano, aunque finalmente, el hecho de no lograr el equipo el ascenso a Primera División desactivó sus intereses.

En total, Roman Abramovich, es propietario de manera directa o indirecta, de ocho clubes de fútbol esparcidos por todo el mundo: Chelsea (Inglaterra), CSKA (Rusia), Corinthians (Brasil), Mónaco (Francia), PSV Eindhoven (Holanda), Hapoel Tel Aviv (Israel), Dinamo Tbilisi (Georgia), Oporto y Benfica (Portugal).

Esta *networking* de clubes por parte Abramovich motivó que la FIFA iniciase en septiembre de 2005 una investigación con la finalidad de saber si existía posición dominante a través de la propiedad de varios clubes que podrían ser competidores entre sí en competiciones internacionales.

Otro ejemplo es el del empresario Malcolm Glazer (Rochester, 1928), de 76 años, propietario del club de fútbol americano *Tampa Bay Buccaneers* desde 1995 cuando desembolsó 192 millones de euros. Glazer prometió convertir las pérdidas que la franquicia había acumulado durante diecinueve años en ganancias, y así lo hizo. En 2003, el equipo conquistaba su primer título de la SuperBowl y en 2004 era la séptima franquicia más valorada en más de 700 millones de dólares.

Hijo de emigrantes lituanos, presidente y consejero delegado de First Allied, y está situado en el puesto 244º de la lista de millonarios del planeta de acuerdo con *Forbes*, que estima una fortuna neta de 755 millones de euros.

Glazer era hasta 2004 el segundo máximo accionista del Manchester United después de los empresarios irlandeses JP McManus y John Magnier, que controlaban el 28,89% del club a través de la compañía Cubic Expresion.

En abril de 2004, Glazer aumentaba su participación desde el 16,69% hasta el 18,25% de las acciones de los *Red Devils* (Diablos Rojos), y pocos meses después, en octubre de ese mismo año, invertía otros 62 millones de libras en 21,46 millones de títulos incrementando su participación hasta el 28,11% del equipo.

En mayo de 2005, Glazer se hacía finalmente con el control mayoritario del equipo de Old Trafford tras comprar a través de la compañía Red Football Limited, la participación de los irlandeses convirtiéndose en el máximo accionista del club con un 56,9% del total del accionariado. Posteriormente elevaba su porcentaje hasta el 75,7% tras desembolsar la cifra de 1.153 millones de euros a razón de 300 peniques (3,81 euros) por acción, en una operación financiada con un préstamo 387 millones de euros, lo que le permitía sobrepasar el porcentaje requerido (75%) para hacerse finalmente con la totalidad del club.

Después de catorce años en Bolsa, en junio de 2005 el ISIN del Manchester United, GB0005612402, era excluido de cotización en el mercado londinense.

En nuestro país es conocido Dimitri Piterman. En enero de 2003, este que empresario norteamericano de origen ucraniano llegaba a España con la compra del Palamós -de Segunda División B-, y del 25% del Racing de Santander -por el que pagó cerca de 6 millones de euros y se convirtió en socio mayoritario- reservándose asimismo el derecho de compra hasta el 51% en un año. Posteriormente, en julio de 2004, Piterman se convertía en el nuevo dueño del Club Deportivo Alavés al comprar al máximo accionista, el antiguo presidente del club, el 51% de las acciones.

El empresario argentino Daniel Grinbank, en agosto de 2003, llegaba a un acuerdo con el presidente del Leganés, Jesús Polo, para hacerse con el 86% de las acciones del club. No obstante, tras varios meses en la presidencia del club abandonaba su aventura empresarial.

Jorge Vergara, empresario mexicano, también tiene en su haber importantes adquisiciones. Desde el año 2002 es propietario del Chivas de Guadalajara (México) y del Deportivo Saprissa (Costa Rica), aunque también tuvo intenciones de hacerse con el control del Club Atlético de Madrid en el verano 2003 y, posteriormente, en octubre de 2004.

Al Saadi Gaddafi -hijo del presidente de Libia Muammar Gaddafi- compró en 2002 en la Bolsa de Milán el segundo paquete de acciones más importante del club, dirigido por la familia Agnelli. Gaddafi pagó 22,6 millones de euros (un 5,31% del accionariado) para convertirse en el segundo accionista mayoritario

de la Juventus de Turín. La operación se hizo efectiva a través de la firma Lafico (compañía de inversión extranjera árabe libia).

Gaddafi posee asimismo participaciones en la Triestina, de la Serie B italiana (Segunda División) o el Aguila de la Serie C (Tercera División), y sus incursiones también han llegado a otros países –el Royal Charleroi Sporting Club belga, donde invirtió 7,5 millones de euros- además de tener sus miras están puestas en el fútbol español y tiene ofertas de inversión en el Paok de Salónica griego.

El empresario egipcio Mohamed Al Fayed, dueño del conocido centro comercial Harrods, en Londres, es propietario del Fulham de la *Premier League* desde 1997 cuando desembolsó 30 millones de libras.

En agosto de 2004, según el dominical *The Sunday Times*, el ruso Boris Zingarevich mostraba también su intención de adquirir una participación importante del club inglés del Everton por unos 20 millones de libras (30 millones de euros). Zingarevich, nacido en San Petersburgo (Rusia), posee una fortuna familiar estimada de 362 millones de libras (unos 543 millones de euros).

En enero de 2005, el lituano Vladimir Romanov aumentaba su participación en el capital del equipo escocés del Heart of Midlothian hasta el 29%. Además, es propietario del equipo lituano del FBK Kaunas y del equipo bielorruso del MTZ-RIPO.

La presencia de empresarios en los clubes de fútbol es bien descrita por Galeano (2002): “algunos de los clubes más importantes de Europa son empresas que pertenecen a otras empresas. La Juventus de Turín forma parte, como la Fiat, del grupo Agnelli. El Milán integra la constelación de trescientas empresas del grupo Berlusconi. El Parma es de Parmalat. La Sampdoria, del grupo petrolero Mantovani. La Fiorentina, del productor de cine Cecchi Gori. El Olympique de Marsella fue lanzado al primer plano del fútbol europeo cuando se convirtió en una de las empresas de Bernard Tapie, hasta que un escándalo de sobornos arruinó al exitoso empresario. El París Saint-Germain pertenece al Canal Plus de la televisión. La Peugeot, sponsor del club Sochaux, es también dueña de su estadio. La Philips es la dueña del club holandés PSV de Eindhoven. Se llaman Bayer los dos clubes de la primera división alemana que la empresa financia: el Bayer Leverkusen y el Bayer Uerdingen. El inventor y dueño de las computadoras Astrad es también propietario del club británico Tottenham Hotspur, cuyas acciones se cotizan en bolsa, y el Blackburn Rover pertenece al grupo Walker. En Japón, donde el fútbol profesional tiene poco tiempo de vida, las principales empresas han fundado clubes y han contratado estrellas internacionales, a partir de la certeza de que el fútbol es un idioma universal que puede contribuir a la proyección de sus negocios en el mundo entero. La empresa eléctrica Furukawa fundó el club Nagoya Grampus, que contó en sus

filas con el goleador inglés Gary Lineker. El veterano pero siempre brillante Zico jugó para el Kashima, que pertenece al grupo industrial y financiero Sumitomo. Las empresas Mazda, Mitsubishi, Nissan, Panasonic y Japan Airlines también tienen sus propios clubes de fútbol. El club puede perder dinero, pero este detalle carece de importancia si brinda buena imagen a la constelación de negocios que integra. Por eso la propiedad no es secreta: el fútbol sirve a la publicidad de las empresas y en el mundo no existe un instrumento de mayor alcance popular para las relaciones públicas”.

D) FÚTBOL Y NUEVOS AGENTES

Los empresarios no son, sin embargo, las únicas personas relacionadas con el ámbito empresarial que se han sentido atraídas por este sector. La llegada apresurada de nuevos agentes dispuestos a prestar sus servicios en distintos ámbitos ha sido una constante últimamente.

La “consultora” Deloitte & Touche creaba en 1992 con sede en Manchester el *Deloitte & Touche Football Industry Team*. El objetivo de este grupo de trabajo es ofrecer servicios de consultoría y asesoramiento a entidades deportivas, y muy especialmente a los clubes de fútbol, que representan el 50% de su actividad. Cada año esta firma elabora además el *Annual Review of Football Finance*, un resumen de las finanzas y economía de los equipos ingleses.

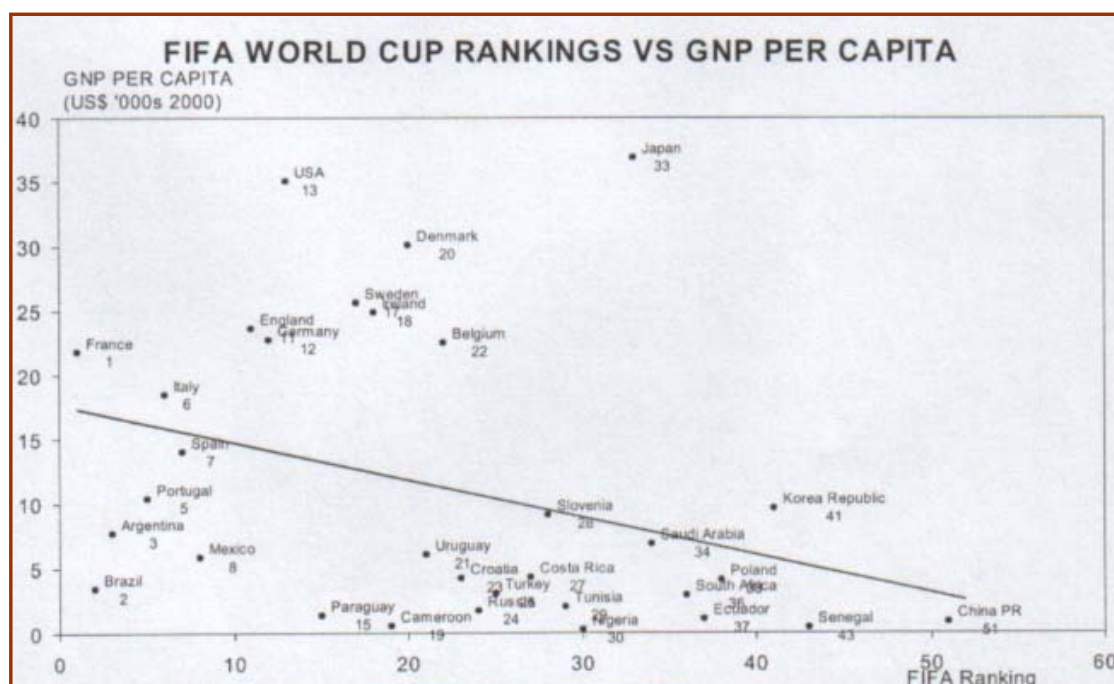
Los “bufetes de abogados” tampoco han sido ajenos a este fenómeno. El despacho español Garrigues lanzaba en el año 2001, su departamento *Garrigues Sport & Entertainment* cuya finalidad es completar la función del agente deportivo ofreciendo asesoramiento fiscal, laboral o ayuda para elegir un seguro u operación inmobiliaria.

El “banco de inversión” Goldman Sachs, elaboraba en 1998 *The World Cup and Economics* relativo al Mundial de Francia y, en 2002, el mismo informe referido al Mundial de Japón y Corea, donde analiza entre otras cuestiones el grado de desarrollo de un país en términos económicos y sus posibilidades de éxito deportivo.

Según este informe, se puede encontrar cierta relación entre el grado de desarrollo de cada país y su posición “futbolística”. Como excepciones más significativas, destacan de los países que componen el G-7, Estados Unidos y Japón, que apenas tienen influencia global en el plano futbolístico. Dentro de Europa, Suiza es un país relativamente “fracasado” futbolísticamente en comparación con su nivel de renta per cápita (ver Figura 2.2.).

No obstante, según Goldman Sachs (2002) la correlación entre ambas variables va en aumento, lo cual tiene su explicación en el fenómeno globalizador del fútbol al que estamos asistiendo: *as far as our thinking about the world economy is*

concerned, the evidence is reasonably strong that the world economy and football are moving in the same direction.



Fuente: *The World Cup and Economics*, Goldman Sachs, abril 2002

Figura 2.2. FIFA World Cup Rankings vs. GNP Per Capita

E) FÚTBOL Y FINANZAS

E.1.) FÚTBOL Y BANCA

El sector bancario no se ha mostrado indiferente al fenómeno del balón. La dura competencia entre entidades de crédito –bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito- y otros agentes financieros, les obliga continuamente a estar en la vanguardia de nuevos productos de ahorro que les permitan captar los recursos de sus clientes, y el fútbol se ha convertido en un buen aliado para alcanzar este objetivo.

E.1.1.) FÚTBOL Y DEPÓSITOS BANCARIOS

En el año 2002 nació en nuestro país el “Banco del Deporte” (<http://www.bancodeldeporte.com>), entidad creada por banco Banesto y el Grupo Recoletos. En agosto de ese mismo año, la entidad lanzaba al mercado el “Depósito Liga”, un depósito pionero en España vinculado a los resultados del Campeonato Nacional de Liga.

El producto a un plazo de 10 meses, ofrecía una rentabilidad del 8% para una imposición de 6.000 € siempre que el inversor acertase en su pronóstico sobre el campeón del Campeonato Nacional de Liga. La rentabilidad mínima asegurada de este depósito era del 3,26%.

El funcionamiento de este producto de ahorro era el siguiente. En el momento de contratar el producto con la entidad, los inversores debían elegir un equipo campeón, ya que, cada vez que su equipo ganase un encuentro, el tipo de interés aumentará un 0,04%.

Si el equipo elegido por el inversor conseguía más de 25 victorias, el cliente recibía una bonificación del 0,125% por cada partido. De este modo, se podía obtener una rentabilidad del 8,05% para un depósito de 6.000 €. Si el equipo no ganaba ningún partido de Liga, la rentabilidad mínima garantizada por la entidad era del 3,26%.

Si el inversor decidía la cancelación anticipada del producto antes de la finalización del Campeonato de Liga, se abonaba el tipo de interés inicial del 3,26% más el resultado de multiplicar 0,04% por el número de partidos ganados por el equipo seleccionado.

E.1.2.) FÚTBOL Y TARJETAS BANCARIAS

En marzo de 2005, Banesto firmaba una alianza estratégica con el Real Madrid, para lanzar unas tarjetas de crédito, débito, clásica, oro o *revolving*, mediante las cuales se aplica un descuento al titular de la tarjeta según los goles marcados por el equipo merengue.

El lanzamiento del producto venía definido por las siguientes características. Cada gol del equipo blanco reportaba a los titulares una ganancia de hasta dos euros como máximo. El premio oscilaba en función del consumo realizado y el cálculo se realizaba multiplicando los goles válidos obtenidos por el Real Madrid en los partidos de Liga cada mes por un factor de bonificación dependiente de la facturación del cliente en cada periodo.

Así, por un gasto mensual de entre 400 y 600 euros, el usuario conseguía 0,50 euros de bonificación; si el consumo oscilaba entre los 600 y los 1.000 euros mensuales con la tarjeta, la devolución fijada era de un euro por cada tanto que se anote el Real Madrid, y si el gasto ascendía a los 1.000 euros, el cliente lograba dos euros por cada gol.

La cuota anual varía en función de la modalidad de la tarjeta, si bien era gratis el primer año para los socios del club y los titulares del carné madridista. Para el resto, el coste era de nueve euros (tarifa plana y prepago), 14 euros (tarjeta clásica blanca y azul), ó 25 (tarjeta oro).

Las estimaciones de la entidad bancaria apuntaban una emisión de 100.000 tarjetas en dos años, una cifra asequible teniendo en cuenta que el club blanco contaba en ese momento con 85.000 socios y 200.000 titulares del carné madridista.

E.2.) FÚTBOL Y MERCADO DE VALORES

E.2.1.) FÚTBOL Y ACCIONES

Los mercados financieros también se han beneficiado de la mercantilización del balón. Las sociedades anónimas deportivas (S.A.D.) se han convertido en una alternativa de inversión más para los inversores en el parque bursátil.

Las necesidades de financiación de los clubes, motivadas en algunos casos - como veremos más adelante- por una deficiente gestión empresarial, han obligado a algunas de estas entidades a acudir al mercado como vía de obtención de recursos y salir de su delicada situación financiera.

En España, las S. A. D. fueron creadas a partir de la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*, y fueron concebidas exclusivamente a dos modalidades deportivas: fútbol y baloncesto. La adopción de esta forma societaria tenía carácter obligatorio para todos los clubes a excepción de aquellos que demostraron y obtuvieron saldos positivos en sus resultados económicos las cinco temporadas (cuatro para el baloncesto) anteriores a la entrada de la Ley. En concreto: F. C. Barcelona, Real Madrid C. F., Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna.

Desde el 1 de enero de 2002, además, las S. A. D. españolas pueden cotizar en Bolsa. Sin embargo, y a diferencia de otros países, hasta el momento ningún club ha salido al parque -no por falta de deseo sino por incumplimiento de los requisitos legales-, si bien varios solicitaron en su día una valoración financiera de la entidad a diversos bancos de inversión: Valladolid (Morgan Stanley); Real Club Deportivo Espanyol (Banco Natwest Markets); Atlético de Madrid (BBVA Interactivos); Club Deportivo Salamanca (Merrill Lynch).

En la actualidad son más de 30 equipos los que cotizan en los mercados de valores. En concreto:

- ITALIA: Roma, Lazio, Juventus.
- HOLANDA: Ajax de Amsterdam.
- PORTUGAL: Oporto, Sporting de Lisboa.
- TURQUÍA: Galatasaray, Besiktas, Sportif Hizmet, Trabzonspor Sportif Yatir.

- ALEMANIA: Borussia Dortmund.
- DINAMARCA: Akademisk Boldklub, AGF Kontraktfodbold, Aalborg Boldspilklub, Brøndby IF, Parken Sport & Entertainment, Silkeborg.
- REINO UNIDO: Aston Villa, Celtic, Heart of Midlothian FC, Newcastle United, Sheffield United, Birmingham City, Tottenham Hotspur, Charlton Athletic, Millwall Holding, Preston North End, Watford, Southampton Leisure Holding²¹.

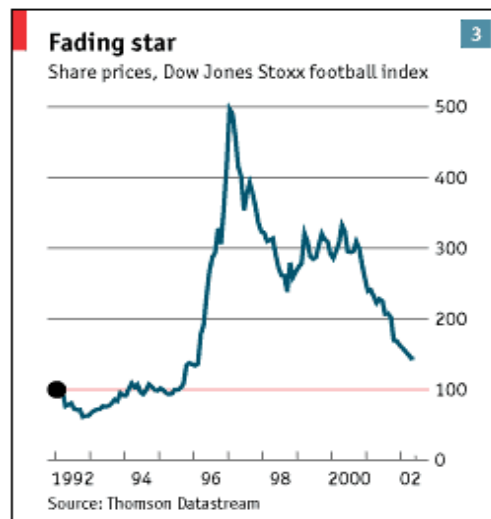
Inglaterra es el país con más tradición bursátil. El primero en debutar en los mercados de valores fue el Tottenham Hotspur en 1983; en octubre de 1989 lo hizo el Millwall; y en agosto de 1991, el Manchester United. La gran revolución vino a partir de la segunda mitad de la década de los noventa cuando otros muchos clubes se estrenaron en la *City* londinense (Cuadro 2.11.).

²¹ También cotizaron en algún momento el Sunderland (hasta 2004), Manchester United (hasta 2005), Chelsea (hasta 2003), Leeds United, West Bromwich Albion, Leicester City, Aberdeen, Bolton.

LSE *	DIVISIÓN	FECHA	% COLOC.	% CAPITALIZ. ***
<i>Aston Vila</i>	Premier	May 97	16%	125,90
<i>Celtic</i>	Scot Premier	Septiembr 95	-	19,80
<i>Leeds United</i>	Premier	Agosto 96	60%	52,70
<i>Heart of Midlot.</i>	Scot Premier	Mayo 97	39%	14,20
<i>Manchester United</i>	Premier	Junio 91	38%	46,80
<i>Newcastle</i>	Premier	Abril 97	28%	193,40
<i>Sheffield United</i>	First	Enero 97	42%	29,80
<i>Southampton</i>	Premier	Enero 97	100%	7,90
<i>Sunderland</i>	Premier	Diciembre 96	26%	47,70
<i>Tottenham</i>	Premier	Octubre 83	41%	9,20
AIM **	DIVISIÓN	FECHA	% COLOC.	% CAPITALIZ.
<i>Birmingham</i>	First	Marzo 97	30%	25,00
<i>Bolton</i>	First	Abil 97	100%	63,40
<i>Charlton Athletic</i>	First	Marzo 97	35%	17,50
<i>Chelsea</i>	Premier	Marzo 96	-	71,50
<i>Leicester City</i>	Premier	Octubre 97	-	30,60
<i>Millwall</i>	Premier	Octubre 89	38%	13,00
<i>Queens Park Rangers</i>	First	Octubre 96	44%	28,80
<i>Nottingham Forest</i>	Third	Octubre 97	11%	31,80
<i>Preston North End</i>	First	Octubre 95	86%	8,20
<i>West Bromwich Albion</i>	First	Enero 97	100%	20,50
<p>* London Stock Exchange Market.</p> <p>** Alternative Investment Market. Hasta marzo de 2001 cotizaba el Queens Park Rangers, y hasta el segundo trimestre de 2002 cotizaba el Nottingham Forest. En agosto de 2001 salía a cotizar el Watford.</p> <p>*** En millones de libras.</p> <p>Fuente: <i>El fútbol en los mercados de valores</i>, José Luis Ximénez, Revista de la Bolsa de Madrid, julio 2002.</p>				

Cuadro 2.11. Salidas a Bolsa en el Reino Unido 1983-1997

Con la idea de reflejar la evolución conjunta de las cotizaciones de estos valores se creaba en 2002, a semejanza de otros índices bursátiles, el *Dow Jones Football Index*, un indicador representativo de los clubes de fútbol en el mercado de valores y cuya evolución y ponderaciones de los distintos valores son las siguientes (ver Figura 3.3. y Cuadro 2.12.):



Fuente: The Economist Print Edition

Figura 2.3. Dow Jones Football Index: share prices

Components

Company	Supersector	Weight in Index (%)	MCap (EUR Bil.)	Float Factor
PARKEN SPORT & ENTERTAINM	Travel & Leisure	11.20	0.06	1.00
JUVENTUS	Travel & Leisure	9.81	0.05	0.40
TRABZONSPOR SPORTIF YATIR	Travel & Leisure	9.13	0.05	0.75
AFC AJAX	Travel & Leisure	8.73	0.05	0.27
BORUSSIA DORTMUND	Travel & Leisure	6.61	0.04	0.74
ASTON VILLA	Travel & Leisure	5.76	0.03	0.46
FENERBAHCE SPORTIF HIZMET	Travel & Leisure	5.71	0.03	0.15
BRONDBY IF 'B'	Travel & Leisure	5.44	0.03	0.90
AS ROMA	Travel & Leisure	4.33	0.02	0.33
CELTICPLC	Travel & Leisure	3.83	0.02	0.74
TOTTENHAM.HOTSPUR	Travel & Leisure	3.77	0.02	0.47
NEWCASTLE UNITED	Travel & Leisure	3.69	0.02	0.20
GALATASARAY	Travel & Leisure	3.05	0.02	0.16
LAZIO	Travel & Leisure	2.81	0.02	0.55
CHARLTON ATHLETIC	Travel & Leisure	2.26	0.01	0.47
SOUTHAMPTON LEISURE HLDG	Travel & Leisure	1.98	0.01	0.88
ARHUS ELITEA/S	Travel & Leisure	1.84	0.01	0.95
BESIKTAS	Travel & Leisure	1.74	0.01	0.15
FUTEBOL CLUBE DO PORTO	Travel & Leisure	1.49	0.01	0.21
SHEFFIELD UTD.	Travel & Leisure	1.31	0.01	0.43
SPORTING	Travel & Leisure	1.12	0.01	0.22
BIRMINGHAM CITY	Travel & Leisure	1.12	0.01	0.23
AALBORG BOLDSPILKLUB	Travel & Leisure	1.11	0.01	0.75
MILLWALL HLDG	Travel & Leisure	0.98	0.01	0.83
HEART OF MIDLOTHIAN FC	Travel & Leisure	0.73	0.00	0.64
PRESTON NTH.END	Travel & Leisure	0.16	0.00	0.16
WATFORD	Travel & Leisure	0.11	0.00	0.06
AKADEMISK BOLDKLUB	Travel & Leisure	0.10	0.00	0.77
SILKEBORG	Travel & Leisure	0.08	0.00	0.15

Fuente: <http://www.stoxx.com>
Datos, a junio de 2005

Cuadro 2.12. Dow Jones Football Index: Components and Weights

E.2.2.) FÚTBOL Y FONDOS DE INVERSIÓN

Nuevas iniciativas financieras vinculadas al balón han aparecido recientemente en los mercados de valores. El club argentino Boca Juniors, creaba a finales de los 90 un “fondo de inversión” denominado “Fondo Boca Juniors” –con el nombre en el mercado de BoJuF- en el que el club comparte los derechos de traspaso de sus jugadores con inversores. Su finalidad es comprar y vender jugadores –y ganar la diferencia- para lo que está compuesto por un comité asesor que integra a ex jugadores, entrenadores y expertos en finanzas.

Si bien los socios de Boca (y los no socios también) aportan el capital, el comité asesor decide, basándose en criterios técnicos, los jugadores que el Fondo debe vender o comprar. Las ganancias de todas las transacciones se reparten entre el Fondo y Boca Juniors, aunque es el Fondo el que asume las posibles pérdidas exclusivamente.

El 4 de septiembre de 1997 se hacía la oferta pública del fondo, en la que suscribieron participaciones más de 1.500 inversores que invirtieron desde 100 dólares (el valor de una participación), hasta 200.000 dólares un partícipe, obteniéndose en siete días de suscripción alrededor de 12,5 millones de dólares.

El 28 de noviembre de 2000, el Boca Juniors derrotaba al Real Madrid por 2 goles a 1 en la Copa Toyota (Intercontinental). Días después del partido, un periódico argentino recogía entre sus líneas: “el principal beneficiario del triunfo sobre el Real Madrid no será el Club Atlético Boca Juniors sino el Fondo de inversión Boca (...). En medio de la depresión bursátil, este fondo especulativo se valorizó el 4% en una sola jornada, con la expectativa de las fabulosas ganancias que traerá la venta de los jugadores a Europa. Boca no verá un peso por esas transferencias, que diezmarán su equipo. Es campeón del mundo pero es esclavo de los capitalistas del fútbol”²².

En junio de 2004, el RCD Mallorca manifestaba su intención de utilizar este mismo mecanismo “financiero” cuyo objetivo es involucrar en los fichajes del equipo a empresarios dispuestos a invertir en alguno de los jugadores por los que se interesa el club. El inversor, que no tiene porque ser accionista del club, se haría con un porcentaje muy elevado de los derechos del jugador, teniendo siempre el club un mínimo porcentaje para poder decidir sobre el mismo. La decisión sobre los jugadores a fichar la realizan los técnicos del equipo, y ajustándose en cada caso el porcentaje que tendría el inversor, según la cantidad aportada.

En cuanto a los beneficios para los inversores, el funcionamiento es similar a la compra de una acción de una empresa, de tal manera que, la plusvalía (o minusvalía) si se decide vender, está determinada por la diferencia entre el

²² Véase al respecto <http://www.po.org.ar/po/po691/boca.htm>.

precio de venta y de compra: si la marcha ha sido positiva, el fondo registrará beneficios, y si la cosa ha ido mal, el mínimo valor de la participación sería cero.

En octubre de 2004 el Atlético de Madrid hacía público asimismo su interés en una fórmula financiera parecida y avanzaba que estaba en conversaciones con varias entidades bancarias para su desarrollo.

El proyecto presentado se estructuraba de la siguiente manera. Una vez decidida la compra de un futbolista, se acuerda el precio por el jugador. El club paga siempre un mínimo del 50% y el resto lo saca en un fondo de inversión a través de una entidad bancaria. A partir de ahí, cualquier persona puede adquirir una parte del futbolista.

En ese instante, el fondo (la entidad bancaria) gestiona todo lo referente a él. Lo primero el salario, ya que debe cuidar su inversión y, si se le paga demasiado, será más complicado venderle con posterioridad. El fondo cuenta con agentes deportivos por todos los países para estudiar permanentemente la valoración del futbolista en el mercado. Al firmar, se acordaría un precio de referencia, siempre superior al pagado, y el contrato del jugador se dividiría en tres tramos.

Con el objetivo de que el club no pierda el control se fijan tres etapas. En la primera, el Atlético puede vetar cualquier oferta que el fondo reciba por un jugador, con independencia del precio dispuesto a desembolsar el interesado. En una segunda etapa, el fondo sólo puede escuchar ofertas por encima del precio de referencia fijado, pero en este caso, el Atlético tiene derecho de tanteo, esto es, el club si no quiere vender, se reserva la posibilidad de igualar la oferta desembolsando la diferencia entre el precio de oferta recibido y el precio inicial de referencia.

En la tercera y última etapa, el fondo también puede presentar ofertas por debajo del precio de referencia, pero el Atlético continuaría pudiendo igualarlas.

En Brasil también existe el *Media Sports Investment* (MSI), un fondo creado a finales de 2004 con sede Londres y presidido por el iraní Kia Joorabchian, con el objetivo de encargarse de la gestión profesional del Corinthians, el club más popular de Sao Paulo.

Para sellar el acuerdo, el MSI colocó un paquete de recursos de 20 millones de dólares destinados al pago de deudas, alrededor de 15 millones para adquirir activos corrientes (jugadores) y se comprometió a entregarle al Corinthians ganancias por 2,4 millones dólares mensuales. Sin embargo, en el contrato que firmaron la empresa y el club quedó establecido que la gestora podía retirarse en cualquier momento sin pagar indemnización alguna.

MSI también realizaba una oferta en agosto de 2005 para hacerse con la mayoría de los títulos del equipo de los Hammers, el West Ham, militante en la Premier

League inglesa, por los que estaban dispuestos a ofrecer 65,4 millones de euros además de cancelar su deuda, estimada en unos 45 millones más.

En Portugal, el club del Oporto dejó entrar en la gestión del equipo al fondo de inversiones *Global Sports Investments* (GSI) manejado por Roman Abramovich, como compensación por los traspasos de Jose Mourinho, Ricardo Carvalho y Paulo Ferreira al Chelsea en 2004.

E.2.3.) FÚTBOL Y ACTIVOS TITULIZADOS

Otra alternativa financiera “moderna” al alcance de los inversores derivada de las necesidades de recursos por parte de los clubes, son los “activos titulizados”.

La titulización o *securitization* se define como la conversión (transformación) de unos activos, derechos o flujos futuros en instrumentos negociables (títulos-valores) que son vendidos posteriormente a inversores en un mercado secundario.

Los activos susceptibles de ser titulizados pueden ser, en principio, cualquier tipo de activo cuyo valor futuro sea predecible o cuya generación de ingresos lo sea. En el caso de los clubes de fútbol, el activo más utilizado a la hora de titular son los “tickets o entradas” al estadio.

Las ventajas para el equipo son notables: liquidez inmediata, aislamiento del riesgo, mejora de la calidad crediticia, mayor capacidad de endeudamiento, etc. El inversor, por su parte, obtiene una rentabilidad superior a la del mercado.

Los clubes ingleses son los más activos en lo que a titulización se refiere. En la temporada 2001-2002 algunos equipos de las islas como, Leicester City, Manchester City, Leeds United, o Everton, entre otros, realizaron “operaciones de titulización”, siendo el importe total acumulado hasta la fecha de 328 millones de libras esterlinas, cifra que en la mayoría de los casos sirvieron para llevar a cabo inversiones o reformas en sus estadios o para refinanciar la deuda de sus pasivos (ver Cuadro 2.13.).

Club	Cantidad	Fecha	Periodo	Activo Titulizado
■ Newcastle United	£ 55 m	Diciembre 99	17 años	Entradas
■ Southampton	£ 25 m	Diciembre 00	25 años	Entradas
■ Leicester City	£ 28 m	Agosto 01	25 años	TV y Otros
■ Ipswich Town	£ 25 m	Agosto 01	25 años	Entradas
■ Leeds United	£ 60 m	Septiembre 01	25 años	Entradas
■ Everton	£ 30 m	Marzo 02	25 años	Entradas
■ Manchester City	£ 30 m	Junio 02	24 años	Entradas
■ Tottenham Hotspur	£ 75 m	Noviembre 02	20 años	Entradas

Fuente: Annual Review of Football Finance, July 2003, Deloitte & Touche, p. 62

Cuadro 2.13. Titulización de los clubes de fútbol ingleses

E.3) FÚTBOL Y ACTIVOS NO FINANCIEROS

Pero no sólo el fútbol se ha convertido en una alternativa de inversión a través de los mercados financieros o de los productos de ahorro, sino que la pasión por este deporte ha llevado a muchos aficionados a convertir prendas y otros objetos pertenecientes a antiguos jugadores en auténticas obras de coleccionistas de enorme valor dispuestas a revalorizarse con el paso de los años: “camisetas y botines usados por estrellas de fútbol como Diego Maradona y Bobby Moore recaudaron esta semana en Christie’s 424.600 euros de coleccionistas, comerciantes y fanáticos. La camiseta albiceleste usada por el argentino Maradona en un victorioso partido de 1979 contra Escocia se vendió por 14.200 euros en Londres, incluida la comisión de Christie’s, cuando la más alta estimación del rematador había sido de 7.400 euros. La camiseta usada por Moore durante el Mundial de México de 1970, de airtex (tejido esponjoso derivado del caucho) y con el escudo inglés bordado, usada en el partido en que Brasil derrotó a Inglaterra por 1-0, se vendió por 88.840 euros, dentro de la estimación de Christie’s de 74.350 a 104.000 euros. El partido enfrentó al capitán inglés contra el brasileño Pelé, y finalmente el Brasil obtuvo la copa. Christie’s – con 228 años de existencia- comenzó a subastar recuerdos de fútbol en Glasgow en los años ochenta (...) y cobra a los compradores una comisión del 19,5% sobre los artículos que cuestan 104.000 euros o menos. La camiseta de fútbol más cara jamás vendida por Christie’s en subasta fue usada por Pelé en la final de la Copa del Mundo de 1970 en México. Se vendió en marzo de 2002 por 234.575 euros” (Cinco Días, 2003a).

Una de las subastas que más expectación levantó hace unos años fue la relativa a los objetos resultantes de la demolición del mítico estadio de Wembley – inaugurado en 1924-, en el que la selección inglesa ganó su único Mundial de Fútbol en el año 1966 contra la selección alemana y el F. C. Barcelona se proclamó Campeón de Europa el 20 de mayo de 1992 frente a la Sampdoria: “ya se puede pujar por el césped, el marcador, los banderines de córner, los asientos o cualquier otra parte de este campo de fútbol, incluidos artículos tan poco futbolísticos como el instrumental médico o el material de cocina. Quienes prefieran algo más personal tampoco quedarán defraudados. La subasta incluye también todo tipo de recuerdos y objetos relacionados con los acontecimientos (culturales y deportivos) celebrados en este recinto. Desde camisetas de los distintos equipos que pisaron este terreno de juego, firmadas por sus jugadores, hasta póster o fotografías de cantantes que actuaron en él, como nuestro tenor más internacional, Plácido Domingo. Setenta años de historia diseccionados en pedazos y al alcance de todo aquel capaz de pagar el precio máximo estipulado para cada artículo” (Arroyo, 2000).

En el año 2001, el Real Madrid, siempre atento a cualquier iniciativa que permita generar ingresos atípicos al club, con la remodelación del estadio y, más concretamente de sus vestuarios, subastaba por internet decenas de objetos del vestuario local del Bernabéu por más de doce mil euros (González-Andrío, 2001).

Más recientemente, un aficionado español subastaba a través del portal de pujas por internet *eBay* (<http://www.es.ebay.com>) el balón con el que David Beckham falló el penalti en los cuartos de final de la Eurocopa 2004 que enfrentaba a Inglaterra y Portugal, y que supuso la eliminación de los ingleses el pasado 24 de junio: “ayer comenzó su subasta en eBay al precio de un euro. Sólo ha pasado un día, pero ya se han realizado 65 pujas y el precio del «roteiro» está en 9.050 euros (...). Se subastará en eBay España y será accesible desde diferentes sitios de eBay en el mundo, como Bélgica, Holanda, UK, Australia y hasta Taiwán” (As, 2004n).

Finalmente, y después de 97 pujas, el precio final del balón alcanzaba la cifra de 28.050 euros, muy por encima de los 90 euros de precio en el mercado. El comprador, Richard Rowe, presidente de una página web canadiense, Golden Palace (<http://www.goldenpalace.com>), quien aseguraba que el balón iría en la nave espacial del Golden Palace incluida dentro del programa Da Vinci.

F) FÚTBOL Y MARKETING

Como se afirma desde diversas tribunas: “el futuro del fútbol está fuera de él”; y así lo están entendiendo algunos de los máximos responsables de los clubes de fútbol y S. A. D.: “la suerte del deporte en este siglo, independientemente de los valores que expresa, aparece ligada a un entramado de intereses económicos

que la limitan y hasta aprisionan; (...) en el deporte-espectáculo se va perdiendo poco a poco el ingrediente deportivo en aras del elemento comercial y especulativo”.

Según Galeano (2002), “en este mundo del fin de siglo, el fútbol profesional condena lo que es inútil, y es inútil lo que no es rentable”; algo que parece que comparte el humorista argentino Roberto Fontanarrosa: “el amor del hincha es lo único amateur que queda en el fútbol, ahora centro de una comercialización absoluta”.

El carácter comercial de los equipos (y de sus futbolistas²³) ha dado lugar a diferentes estrategias de “internacionalización” por parte de los equipos más grandes. Las giras asiáticas cada vez son algo más común entre los clubes.

Japón, con 120 millones de habitantes, y China, con más de 1.300 millones, se han convertido en mercados de referencia para los equipos de fútbol –el primero en conquistar tierras orientales fue el Manchester United en la temporada 98-99, con el objetivo de incrementar su base de clientes, ya que en el nuevo contexto competitivo, el espectador deja de ser un mero “aficionado” a convertirse en un “cliente” dispuesto a consumir contenidos.

La política de “galácticos” –y de manera muy especial el fichaje de David Beckham en 2003- seguida por el club merengue parece tener su sentido. En el mercado japonés hay un hecho curioso. El hincha no es hincha de un equipo, sino de un jugador en particular. El que antes era del Manchester por Beckham, ahora lo es del Real Madrid. Además, hay un gran público femenino, que siempre es fan de un jugador.

Algunos aficionados japoneses antes del traspaso del inglés al Real Madrid así lo señalaban: “yo soy aficionado al Manchester United porque tiene a Beckham en sus filas, pero si se marchara a otro equipo yo también cambiaría de camiseta. Amaré al equipo que en el que juegue mi ídolo”. Según algunas fuentes, el Manchester United perdió un 50% de su valor de marca cuando Becks abandonó el club inglés.

En el verano de 2003, el Real Madrid, C.F. visitaba tierras orientales, e ingresaba 7,9 millones de euros por cuatro partidos amistosos celebrados en Pekín

²³ “El fichaje de Beckham por el Real Madrid tiene un claro componente comercial que se explica en cifras. La empresa de publicidad FutureBrand valora la marca Beckham en 60 millones de libras, 85 millones de euros. La venta de camisetas del nuevo fichaje del Madrid puede significar en sólo cuatro años 50 millones de euros (...). La firma de ropa Marks & Spencer lo tiene en nómina por 4,5 millones. Pepsi le paga otros 4,5 millones al año. La compañía de telefonía móvil Vodafone ha conseguido que sea el emblema de su campaña por 5 millones en dos años. Adidas tuvo que aumentar la oferta de 10 millones de euros de Nike para obtener sus servicios. Brylcreem es un fijador de pelo con el que Beckham tiene un acuerdo de 1,2 millones, la misma cantidad cobra por promocionar las gafas de sol Police y también están Castrol y BP...”, en Diario del Alto de Aragón, agosto 2003.

(China), Tokio (Japón), Hong-Kong y Bangkok (Tailandia). La expectación fue tal que durante una sesión de trabajo corriente del equipo, se personaron 20.000 chinos en el estadio Nacional de Kunming (por el que el Real Madrid percibió otros 1,2 millones de euros) pagando entre 180 y 780 yuanes (20 a 90 euros) por la entrada, lo que llama la atención si tenemos en cuenta que una entrada en el campeonato chino oscila entre 30 y 80 yuanes y el salario mensual es de 800 yuanes.

Un año más tarde, el club blanco duplicaba sus ingresos en tierras niponas -15 millones de euros- por dos partidos amistosos; mientras, otros clubes decidían también conquistar el mercado asiático, como el F. C. Barcelona y Valencia, aunque mucho más alejados de estas cifras, 4 y 1,3 millones de euros respectivamente.

En 2005, la gira madridista se ampliaba al mercado norteamericano. Chicago y Los Ángeles fueron las ciudades elegidas, donde el equipo jugaba dos de los seis amistosos de preparación contra el Chivas de Guadalajara azteca y Los Ángeles Galaxy. Por estos dos partidos el club ingresaba 5 millones de euros. Luego siguieron los destinos asiáticos de Pekín (China), Tokio (Japón) y Bangkok (Tailandia) que representaron otros 16 millones de euros más. En total, 21 millones de euros.

En Chicago, la expectación levantada fue tal, que el club madridista fue comparado con los Chicago Bulls de Michael Jordan -los *White Bulls*- y el alcalde de la ciudad, Richard M. Daley, decretó el 15 de julio como “Día del Real Madrid”. En la sesión ordinaria de entrenamiento horas antes del partido en el Soldier Field se personaron 3.000 personas -a 20 dólares la entrada más otros 15 de aparcamiento- y en el Home Depot Center de Carson, 7.000 individuos más -en este caso a 30 dólares el pase-.

Ese mismo año, otros seis equipos desembarcaban en tierras niponas. Sevilla, Villarreal y Zaragoza, disputaban el torneo Budweiser Shanghai, en China, del 25 al 31 de julio, junto al equipo Shanghai Internacional; la Real Sociedad, en Corea del Sur, disputaba entre el 15 y 25 de julio, la *Peace Cup* (Copa de la Paz), en el que participaron el Sundown surafricano, el Boca Juniors y el Tottenham; el Espanyol, jugaba cuatro partidos en Shanghai, entre el 14 y el 25 de julio; y el Barcelona jugaba un partido contra el Shenzhen chino, en Macao, el 3 de agosto; y Dimitri Piterman, organizaba una gira del Alavés por California.

Consecuencia de este devenir del fútbol, el matrimonio patrocinio (y esponsorización)-fútbol también ha crecido significativamente en las últimas temporadas. Numerosas compañías se acercan cada vez con más frecuencia a equipos o futbolistas para promocionar sus productos debido al “gancho” que tiene este tipo de publicidad entre la población: “las empresas buscan acercarse al consumidor en momentos de ocio, porque eso crea un gran impacto positivo para la marca”. En la actualidad, el 58% del patrocinio es “deportivo” y el 85%

de los patrocinios que recuerdan los consumidores se refieren a actos deportivos o conciertos.

Como recuerda Galeano (2002), “gracias a la reciente Copa del Mundo [del 98], hemos podido aprender, o confirmar que las tarjetas MasterCard tonifican los músculos, y que la Coca-Cola y las hamburguesas McDonalds no pueden faltar en el menú de un buen atleta; que en la final, Francia apabulló a Brasil, y que eso también significa, Adidas se impuso sobre Nike (...). Brasil no pudo ser pentacampeón. Adidas, sí (...). Adidas levantó, con Francia, el trofeo mundial de oro macizo y conquistó, con Zinedine Zidane, el premio al mejor jugador del campeonato. La empresa rival, Nike, tuvo que conformarse con el segundo y el cuarto lugar, que obtuvieron sus selecciones de Brasil y Holanda”.

Durante el Mundial 2002 de Japón y Corea, Deborah Hughes, vicepresidenta de MasterCard, una de las quince empresas patrocinadoras oficiales del evento futbolístico, concluía: “para nuestra marca, la Copa del Mundo de fútbol es la plataforma de marketing más potente y más rentable en el mundo”.

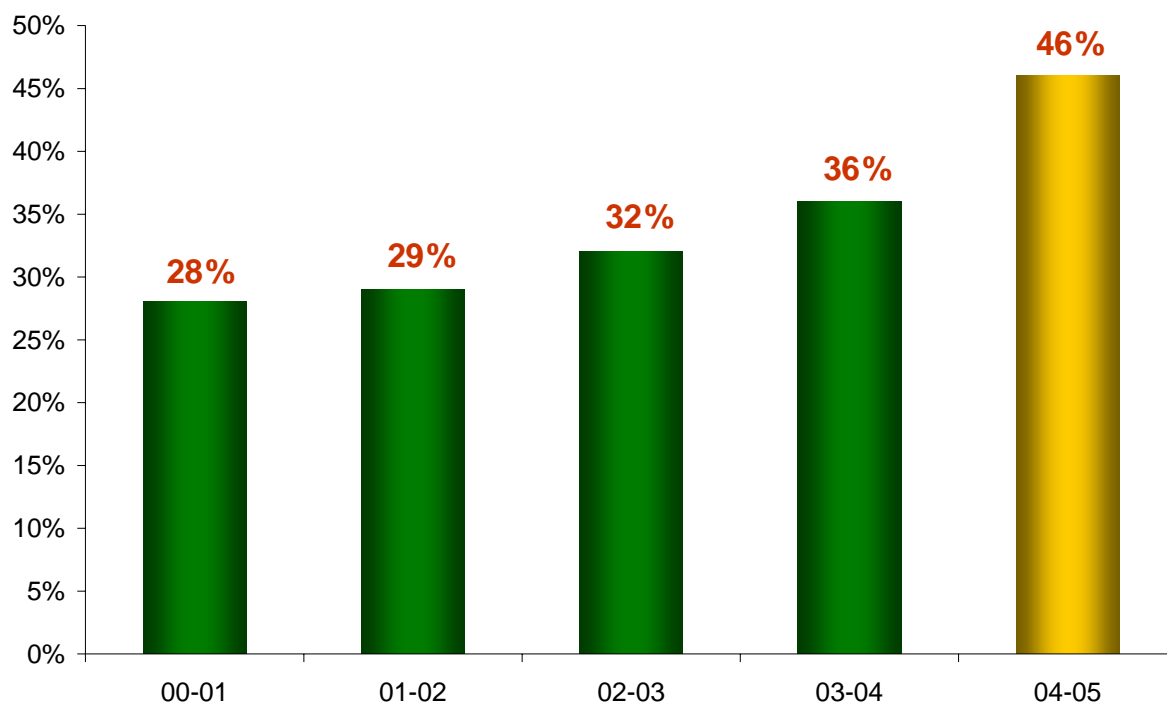
Un ejemplo significativo es el acuerdo que firmó hace unos la compañía alemana Siemens Mobile años con el Real Madrid. Desde que Siemens firmase su acuerdo con el Real Madrid para lucir su imagen, la compañía ha registrado notables mejoras en su cuota de mercado y notoriedad, y ello a pesar de que el logo en la camiseta ha pasado a costar de 3,3 a 12 millones de euros con la llegada de Figo (2000), Zidane (2001), Ronaldo (2002) y Beckham (2003). En concreto:

- Aumento de la cuota de mercado en España, del 17% al 24%.
- Mejora de la notoriedad de marca en nuestro país, del 32% al 60%.
- Cuota de mercado en Brasil del 60%, gracias a las figuras de Ronaldo y Roberto Carlos.

Otro caso similar al de Siemens Mobile es el de la empresa automovilística japonesa Toyota, patrocinador de las camisetas del Valencia, C. F. Desde que la entidad firmase el acuerdo con el club del Turia, la notoriedad de la marca aumentó hasta un 20% en España y un 28% en Valencia. La ambiciosa estrategia de esta compañía, sin embargo, no se limita al mercado español. Su vinculación está ligada al mismo tiempo a otros equipos como: el Sparta de Praga de la República Checa; el Basilea, de Suiza; o la Fiorentina de Italia.

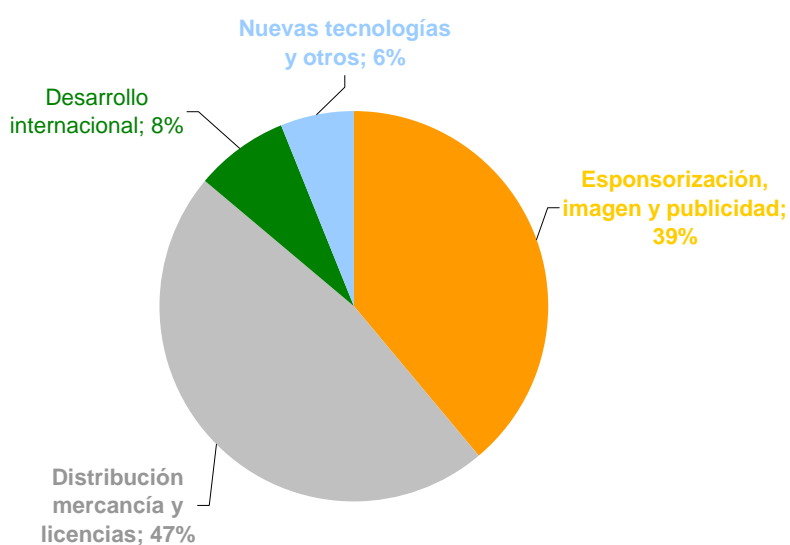
Pero de igual modo que las empresas tratan sacar partido del fútbol, los clubes tratan de aprovechar el potencial del marketing deportivo. Las cifras, en el caso del Real Madrid, confirman la importancia de esta herramienta en las entidades futbolísticas. Mientras que en la temporada 00-01 el porcentaje de ingresos procedentes del marketing sobre el total de ingresos representaba el 28%, en la

temporada 03-04 esa cifra se había elevado hasta el 36%, y una año después, en la temporada 04-05 hasta el 46%, esto es 136,5 millones de euros (ver Figura 2.4 y Figura 2.5.).



Fuente: Real Madrid, C.F. y elaboración propia

Figura 2.4. Porcentaje de ingresos de "marketing" sobre total de ingresos. Real Madrid. Temporada 2000-01 a 2004-05



Fuente: Real Madrid, C.F. y elaboración propia

**Figura 2.5. Composición de los ingresos por “marketing” Real Madrid.
Temporada 2004-05**

El marketing del fútbol se define como “el proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las entidades futbolísticas, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del fútbol, así como mantener relaciones duraderas con los mismos, garantizando con ello su supervivencia en el mercado” (Agudo y Toyos, 2003) y se convierte en una herramienta competitiva imprescindible para hacer frente al nuevo escenario al que se enfrentan los clubes de fútbol, caracterizado por la necesidad de diversificar ingresos en un marco de fuerte contención de gastos.

Una de las últimas novedades que demuestra la importancia del marketing en el fútbol es el cambio que se está produciendo en el nombre de los estadios de fútbol por otros relativos a empresas que buscan mejorar su imagen de marca en el mercado. Esta práctica es conocida como *stadium naming rights* (derechos de marca del estadio).

La situación financiera de algunos clubes, en una búsqueda desesperada de tesorería, les ha llevado a tener que cambiar el nombre de sus estadios de lo que se están beneficiando grandes empresas como estrategia de marketing (ver Cuadro 2.14.).

NUEVO ESTADIO	EQUIPO	CONTRATO	IMPORTE
Allianz Arena	Bayer Munich y TSV 1860	Hasta 2021	90 millones €
Reebok Stadium	Bolton Wanderers	10 años	4 millones \$
Philips Stadion	PSV Eindhoven	-	-
Fuji-Film Breda Numsan	Nac Breda	-	-
Emirates Stadium	Arsenal	8 años	150 millones €
Walkers Stadium	Leicester	-	15 millones €
AOL Stadion	Hamburgo	Hasta 2006	14 millones €
The Dell/St. Mary	Southampton	-	-
Reyno de Navarra	Osasuna	Anual	1,5 millones €

Cuadro 2.14. Cambios de nombres en estadios de fútbol

Los clubes, sin embargo, no son los únicos beneficiados de este proceso. La imagen de los futbolistas es cada vez un reclamo más atractivo para las principales empresas anunciadoras: “¿Ustedes se imaginan a Di Stéfano o a Bobby Robson anunciando calzoncillos o tintes para el pelo, en plan glamour? Incluso más cerca, ¿se lo imaginan en Butragueño o en Maradona? Seguro que no. Entonces el fútbol tenía que ser más rudo. Ahora, por lógica, sigue siendo fuerte, pero permite que algunos futbolistas (cambiando para bien la imagen de lo muy masculino) sigan la moda, anuncien ropa, se fotografíen en la pasarela y sean considerados -además de por sus goles- por su *look*. Cortes de pelo, pendientes, laca de uñas... ¿quién lo hubiera dicho en el medio futbolístico no hace tantos años? ¿No sé rasgarán las vestiduras, aunque sea en secreto, todavía más de uno?” (As, 2003b).

Los tiempos han cambiado y los futbolistas se han convertido en un magnífico escaparate para las firmas de moda más internacionales con su forma de ser y vestir transformándose en iconos sobre las tendencias: “durante muchos años los enemigos del fútbol tenían -entre otras- una supuesta razón soberana. El fútbol -decían- es un deporte de gentes toscas. Los futbolistas, por demás, una panda de brutos. Esta razón, en la época de la diseñocracia y del triunfo en la moda y la publicidad, de la masculinidad o varonía juvenil (casi todo se anuncia hoy con un buen torso mozo al lado), llueve en saco roto o ha dejado de existir” (As, 2003c).

El caso más llamativo de este fenómeno -aunque no el único- es el del inglés David Beckham. En 2004, Becks ingresó cerca de 34 millones de euros en concepto de publicidad, lo que representa cinco veces su nómina en el Real Madrid. Cuando el equipo blanco fichó al jugador inglés en julio de 2003 procedente del Manchester United, se vendieron 8.000 camisetas con el número 23 en tan sólo 48 horas, lo que equivale a 72 euros la prenda, un total de 576.000 euros de recaudación.

David Beckham tiene contratos publicitarios con más de una docena de empresas. Uno de sus últimos acuerdos se produjo en julio de 2004 con la

empresa Gillette. Las cifras: 50 millones de euros por cuatro años (hasta 2009) – esto es, a razón de 10 millones de euros por temporada- por raparse el pelo y posar con sus maquinillas de última generación.

Bajo el eslogan *Shave it like Beckham!* (Afeítate como Beckham), el inglés firmó el acuerdo con la compañía francesa que sirvió de lanzamiento a la campaña publicitaria de la Eurocopa. La multinacional escogió a Becks tras comprobar que la revista GQ lo elegía como el hombre con más estilo de todos los tiempos o la prestigiosa revista *Time* lo incluía entre los cien iconos más influyentes de la población mundial.

David Beckham está considerado además el personaje más famoso de Gran Bretaña –por delante de la familia real británica-, y según una encuesta de *Sportsnet.com*, con 30.464 respuestas, llevada a cabo el 2 de mayo de 2003, Beckham es el deportista más famoso del mundo con un 35,3 por ciento de los votos. Tras él, Michael Jordan (25,6), Tiger Woods (25,3), Ronaldo (10,7), y Mike Tyson (2,9). En Asia, las diferencias son mayores: Beckham (60), Jordan (28), Michael Owen (24), Tiger Woods (21)²⁴.

En Francia, los datos son parecidos. El jugador del Real Madrid Zinedine Zidane es la personalidad preferida por los franceses –por delante de cantantes, artísticas o políticos- según un sondeo semestral de Ifop publicado por el semanario *Le Journal du Dimanche* en julio de 2004.

El futbolista encabeza cinco de las seis categorías del sondeo: a) los favoritos de los hombres; b) de las mujeres; c) de los jóvenes; d) de los de derechas; y e) de los de izquierdas; sólo se le resisten en estas clasificaciones el sector de los ancianos, que prefieren al clásico Michel Sardou.

G) FÚTBOL Y SINDICATOS

Esta extraordinaria capacidad de generar riqueza por parte del fútbol, ha sido utilizada como herramienta de presión sindical en algunos casos para hacer valer determinadas pretensiones económicas. En noviembre de 2004, y ante la disputa del partido el sábado 20 de noviembre entre el F. C. Barcelona y el Real Madrid –primero y segundo tabla de clasificación respectivamente en ese momento-, la FORTA (Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos), en poder de los derechos de retransmisión de partidos de la Liga Española los sábados en aquellas comunidades donde no existe canal autonómico, amenazaba con no retransmitir este partido si desde el ente público de Televisión Española no se atendían sus reivindicaciones monetarias.

Tras un duro tira y afloja, finalmente, y un día antes del partido, a las 20:30 horas, y gracias a la intervención el secretario de Estado para el Deporte, Jaime

²⁴ Véase *Fútbol Profesional*, nº 24, junio 2003, págs. 18-20.

Lissavetzky, ambas partes llegaban a un pacto por el que se acordaba el pago de Televisión Española a las autonómicas de 18,3 millones de euros, a razón de 8,9 millones de euros para la temporada 2004-2005 y 9,4 millones para la 2005-2006, por los derechos de los partidos de Liga y los resúmenes de la jornada de liga que ofrece el programa de la Primera, *Estudio, Estadio*.

La FORTA, sin embargo, no fue el único organismo que quiso valerse de la trascendencia de este partido para presionar económicamente. Los trabajadores del canal autonómico de Madrid, Telemadrid, convocaban una huelga de dos horas de duración durante la retransmisión del partido, para alcanzar mejores condiciones en las revisiones salariales anuales del Convenio Colectivo.

Y es que un Barcelona-Real Madrid es mucho partido para no ser utilizado con como arma negociadora. En la temporada 2003-2004, este partido, celebrado el 6 de diciembre, fue seguido por 8.553.000 espectadores, esto es, un *share*²⁵ del 55,2. Solo dos programas –también partidos de fútbol– le superaron en audiencia; por un lado la final de la Copa del Rey entre el Zaragoza y el Real Madrid celebrada el 17 de marzo, que tuvo una audiencia de 9.260.000 espectadores y un *share* del 49,5; y el encuentro de la Eurocopa entre España y Portugal, el domingo 20 de junio, con una audiencia de 10.238.000 espectadores y un *share* del 65,7.

Un año antes, en la temporada 2002-2003, el enfrentamiento entre ambos clubes registraba una audiencia de 7.584.000 espectadores y un *share* del 58,3, aunque en el *ranking* se situó en el séptimo lugar.

Tras el partido entre ambos clubes con el resultado de 3 goles a 0 a favor del conjunto blaugrana, las audiencias volvía a confirmar la relevancia de este tipo de encuentros: 9.286.000 espectadores y un *share* del 51,4 (ver Cuadro 2.15.).

²⁵ Del total de personas que están viendo la televisión, cuántas veían el partido.

TEMPORADA	FECHA	AUDIENCIA	SHARE	CANAL
2004-2005	20/11/2004	9.286.000	51,4	2 y Autonómicas
2003-2004	06/12/2003	8.553.000	55,2	2 y Autonómicas
2002-2003	19/04/2003	7.584.000	58,3	2 y Autonómicas
2001-2002	16/03/2002	8.106.000	56,0	2 y Autonómicas

Cuadro 2.15. Audiencia y share de los partidos Barcelona-Real Madrid

H) FÚTBOL Y GLOBALIZACIÓN

La pasión “social” que despierta el fútbol en todos los países y su consecuente repercusión “económica” en todos los ámbitos, han derivado en un intento globalizador de este deporte a nivel mundial.

Hoy día, la globalización del fútbol es un hecho incontestable, como lo demuestra la celebración del último Mundial de Japón y Corea en 2002, países hasta entonces muy alejados del fútbol, y ocho años, en 1994, en Estados Unidos: *the first World Cup took place in Uruguay in 1930, and for the next 64 years the tournament was staged only in Europe or Latin America. But, in a deliberate attempt to globalise the game, the football authorities awarded the 1994 event to the United States, where it played to huge and enthusiastic crowds. Staging this year's tournament in Asia was the obvious next step. And the 2010 World Cup has been promised to Africa* (The Economist, 2002d).

Finalmente los miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA, este mismo año, eligieron a Sudáfrica como organizador de la fase final del Mundial de 2010: *Africa represents «joie de vivre» and it is a continent rich in colour. Africans love football and the continent as a whole is ready to open its doors to the world, displaying its rich culture, hospitality, enthusiasm, kindness and diversity. And let us not forget the merits of African football, as African countries have thrilled us all at FIFA tournaments – particularly at the FIFA World Cup* (Blatter, 2004) (ver Cuadro 2.16.).

SUDÁFRICA 2010

Fútbol

Personas relacionadas con el fútbol (sin niños ni jugadores ocasionales):	524,700
Árbitros:	700
Funcionarios:	10,000
Jugadores profesionales:	250
Clubes:	300
Equipos:	2,000
Asociación:	Asociación de Fútbol de Sudáfrica (SAFA)
Fundación:	1991
Miembro de la FIFA:	desde 1992
Internet:	www.safa.net
Presidente de la asociación:	Molefi Oliphant

Fuente: Actualidad 2004/ Almanaque mundial Fischer 2004/ FIFA

Superficie:	1.22 mill. de km ² (clasificación mundial: 24º)
Habitantes:	44.2 mill. (clasificación mundial: 27º)
Capital:	Pretoria (1.31 mill. de habitantes)
Otras ciudades importantes:	Ciudad de El Cabo (854,616), Durban (715,669), Johannesburgo (712,507), Soweto (596,632), Puerto Elizabeth (303,353)
Idiomas:	zulú, xhosa, afrikaans, inglés (once lenguas oficiales en total)
Horario:	hora central europea +1 hora.
Estructuración del país:	nueve provincias
Forma de gobierno:	república presidencial (desde 1961)
Presidente del Gobierno:	Thabo Mbeki (desde 1999)
Internet:	www.parliament.gov.za; www.gov.za
Etnias:	negros (75.2%), blancos (13.6%), otros (11.2%)

Economía y sociedad

Servicios:	64%
Industria:	32%
Agricultura:	4%
Producto social bruto per cápita:	USD 2,820
Inflación:	alrededor de un 9.6%
Desempleo:	alrededor de un 37%
Alfabetización:	84.9%
Turismo:	5.9 millones de turistas extranjeros al año
Ingresos de USD 2.7 mil millones	

Fuente: <http://www.fifa.com>, abril 2004

Cuadro 2.16. El fútbol en Sudáfrica

China tampoco ha sido indiferente a este proceso globalizador: *China's professional league, established in 1995, is going through a crucial development phase. Crowds are still increasing – paying spectators at Chinese football matches totalled 3.5m last year – and clubs have had no difficulty attracting sponsorship and television deals* (The Economist, 2002k).

El interés de los países asiáticos por el fútbol es tal, que en Italia, los domingos se retransmite un partido de la Serie A desde la temporada 2004-2005 que comienza entre las 12:00 y las 13:00 horas. Esta novedad llegó a petición de varias plataformas asiáticas que, al igual que sucede con la *Premier League*, querían ofrecer un partido en directo para la zona, en horario de máxima audiencia.

El desembarco del fútbol en Asia continúa imparable y, tras el importante impulso que supuso el Mundial 2002 en los mercados de Japón y Corea del Sur, la Eurocopa de Portugal lo hizo en China.

La cadena estatal CCTV (Televisión Central de China) transmitió en directo el torneo y, pese a que los partidos se disputaban en horario de madrugada (las 20:45 horas españolas son las 03:45 del día siguiente en Pekín), la audiencia media se situó en torno a los 50 millones de espectadores por encuentro.

Estas cifras representan un aumento del 150% en comparación a la Eurocopa de 2000 en Bélgica y Holanda, que obtuvo, también en la CCTV, una media de 20 millones de espectadores.

Este significativo crecimiento se debe al doble esfuerzo que realizó la propia cadena CCTV así como la UEFA. La primera, además de ofrecer los 31 partidos en directo, emitía un previo de media hora en cada uno en el que analiza tanto a las selecciones contendientes como las culturas de ambos países. Por su parte, la UEFA incluyó en la página oficial de la Eurocopa una versión en chino, que fue la más visitada junto a la inglesa.

El *boom* del fútbol en China es de tal magnitud que los *sports-pubs* de Pekín y Shangai abrieron, como hecho excepcional, de madrugada para ofrecer los partidos en pantalla gigante.

Esa globalización “geográfica” se deja sentir cada vez más en el plano “futbolístico”. Hace unos años, cada país contaba con un estilo propio en el terreno de juego: *the Brazilians play like they dance; the Germans play like they make cars, with lots of technical efficiency and not much left to the imagination; the English run hard all the time, maybe because of the weather; the Spanish are a mosaic of regional styles, which has yet to find a national pattern. And the Italians are a paradox. In every other area they export style and flair to the world; but in football they've allowed the ideal of collective organisation to crush individual talent*; hoy día, sin embargo, las distancias entre unos y otros se han reducido considerablemente como consecuencia del capitalismo y la mercantilización a la que venimos asistiendo: *most of the leading Latin American stars now play in Europe, where they have picked up European ideas about tactics; at the same time the European teams have learned from the Latins. Twenty years ago it was easy to say that Latin American football was about technique and talent, and European football was about organisation, speed and fighting spirit. But with television and player transfers, all these trends are coming together* (The Economist, 2002h).

2.2.1.2. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO SOCIAL

A) FÚTBOL Y PASIÓN SOCIAL

No sólo desde el punto de vista económico-financiero, el fútbol adquiere una trascendencia significativa, sino también desde el punto de vista social. El fútbol va más allá de lo cotidiano. Así lo refleja Vázquez Montalbán: “si tu equipo gana, el lunes será menos lunes. Si tu equipo pierde, el lunes será la evidencia misma de que hay días nefastos dentro de años nefastos inscritos en una vida nefasta (...)” (Agudo y Toyos, 2003).

Algunas investigaciones parecen aprobar esta sensación positiva o negativa que pueden repercutir en el ámbito laboral y, consecuentemente, en las cuentas de resultados empresariales. En Vigo realizaron un estudio que afirmaba que cuando el Celta ganaba, la gente al día siguiente rendía muchísimo más; si perdía, la gente iba a trabajar desanimada y no rendía tanto.

Por dar algunos datos que reflejan esa trascendencia social del fútbol²⁶:

- Existen alrededor de 10.240 clubes de fútbol inscritos en nuestro país.
- 2,5 millones de personas (6% de la población española) lo practican y más de 600.000 cuentan con licencia federativa.
- 300.000 aficionados acuden como media a los partidos de Primera y Segunda División cada jornada.
- La Federación Española de Fútbol es la que cuenta con un mayor número de licencias, 618.157, un 23,5% del total de licencias de las diez federaciones con mayor número²⁷.
- El fútbol es el espectáculo deportivo favorito para el 64,5% de los españoles (Landor, 2002).

A nivel mundial las cifras son aún más llamativas (ver Cuadro 2.17.):

- Más de 240 millones de personas lo practican, esto es, un 4,1% de la población mundial.
- De esta cifra, el 90% son hombres (221 millones) y el 10% (22 millones) mujeres.
- Existen 305.000 clubes y más de 1,5 millones de equipos.

²⁶ Véase el estudio *Un gol al futuro. Claves del fútbol profesional para el siglo XXI*, Liga Nacional de Fútbol Profesional, 2000.

²⁷ Las diez federaciones con mayor número de licencias son: Fútbol: 618.157 (23,5%); Caza: 306.168 (12,15%); Baloncesto: 273.254 (10,84%); Golf: 195.081 (7,74%); Judo: 107.087 (4,25%); Pesca: 91.686 (3,64%); Tenis: 87.223 (3,46%); Balonmano: 85.351 (3,39%); Atletismo: 78.870 (3,13%); Montaña: 65.288 (2,59%); Total: 2.520.124, en Diario AS, 8 de diciembre de 2002, citado en *Marketing del Fútbol*, p.55.

	Worldwide
Total no. of players	242,378,000
% of population	4.1
Men	220,494,000
Women	21,884,000
No. of registered players	12,978,000
Youths	17,997,000
No. of unregistered players	91,403,000
No. of children and recreational players	120,000,000
Professionals	127,000
Clubs	305,000
Teams	1,548,000
Referees	720,000
Officials	3,647,000

Fuente: <http://www.fifa.com>, abril 2004

Cuadro 2.17. El fútbol en cifras

El gran impacto social del fútbol entre la sociedad se debe a su sencillez en todos los aspectos: *Why was it football, rather than the other great Victorian sports, that captured the world? One reason may have been that it does not require expensive equipment or a well-manicured playing surface. Football is ideally adapted to kick-arounds in the favelas of Brazil or the shanty towns of Africa, which continue to produce many of the world's leading players. Football's simplicity may also have contributed to its popularity as a spectator sport* (The Economist, 2002d).

En Brasil, el país quizás con mayor tradición en este deporte, la popularidad “social” del fútbol adquiere una dimensión todavía mayor. En Brasil el fútbol, a diferencia que en Europa o en otras partes, no es solamente un deporte, ni siquiera un espectáculo de masas o un negocio, sino que forma parte del pensamiento, desde que nacen, de todos los brasileños.

Esta afición, está motivada principalmente por las posibilidades que brinda el fútbol a muchos chicos de salir de la pobreza de las favelas. El fútbol es, para muchos, la posibilidad de soñar con el bienestar, el poder y la gloria.

Roberto Carlos, jugador del Real Madrid, lo explica de esta manera: “aquí si naces varón sabes que has de intentar ser futbolista; si no vales, ya te puedes dedicar a lo que quieras”; o con palabras de Rivaldo, ex jugador del F.C. Barcelona, “el fútbol es lo único que tenemos los pobres en Brasil; para salir de pobres o seguir siéndolo”.

Mauricio Murad, un profesor de sociología del fútbol de la Universidad de Río de Janeiro afirmaba en cierta ocasión: “el sueño de los niños brasileños es

siempre el mismo: convertirse en un jugador de fútbol para ganar fama y dinero" (Llamazares, 1998). Según un entrenador de la escuela Nova Safra de la playa de Flamengo: "en Europa se dice que cuando un niño nace trae un pan bajo el brazo; en Brasil, traen un balón (...). El pueblo brasileño sufre mucho. Y Dios inventó el fútbol y el carnaval para aliviar la pobreza y el sufrimiento de los brasileños" (Llamazares, 1998).

Sólo las playas de Río de Janeiro -Copacabana, Ipanema, etc- sirven de entrenamiento para más de cien escuelas de fútbol a la que acuden a diario miles de chicos con el sueño de ser algún día futbolistas. Brasil puede presumir al mismo tiempo de contar con el estadio más grande del mundo, Maracanã, inaugurado en 1950 para el Mundial de Brasil, con un perímetro de más de un kilómetro y con capacidad para 200.000 personas.

En el país carioca -campeón del mundo en cinco ocasiones-, la incidencia de los resultados deportivos -positivos o negativos- se traslada a todos los ámbitos, sobre todo, al económico: *in 1994, Brazil won the World Cup. The accompanying shot of confidence was widely credited with helping a newly launched economic stabilization plan take hold. Years of hyperinflation ended in a matter of months. In 1998, Brazil lost 3-0 to France in the final. Coincidence or not, France's economy took off and is among the best performing in Europe. Brazil's economy, on the other hand, unraveled and the country was forced, several months later, to devalue its currency by about 35 percent* (Astor, 2003).

Para Ronaldo Helal, otro profesor de sociología en la Universidad de Río, esto tiene una explicación clara: *what makes Brazil a star in the world is soccer. So there's a feeling if we can't win at soccer, we can't do anything right* (Astor, 2003).

Este hecho tuvo gran trascendencia en 1950 cuando la selección brasileña, a la que todas las críticas daban como clara vencedora, perdía en la final del Campeonato del Mundo por 2 goles a 1 contra Uruguay: "según censo de 1950, Brasil contaba con 52 millones de habitantes. Era el comienzo de una década esperanzadora para un país que buscaba su destino como nación. Quizá por eso el antropólogo Roberto de Matta escribió mucho tiempo después que «la final del 50 es, tal vez, la mayor tragedia de la historia contemporánea de Brasil, porque implicó una colectividad y provocó una visión solidaria de pérdida de una posibilidad histórica»" (Valdano, 2002). Según se cuenta tras la derrota se contabilizaron veinte suicidios y en Río de Janeiro un hombre se tiró desde lo alto de un rascacielos con esta frase: "sin título no merece la pena vivir".

Y es que en Brasil más en ningún otro lugar del mundo, el fútbol es religión. Brasil ha mitificado el fútbol. Durante los partidos, los brasileños olvidan la miseria y la segregación social. Todos creen con fervor que su equipo es invencible. Y, para ganar, rezan, encienden cirios, invocan espíritus y hasta practican sacrificios.

Uruguay, es otro de esos países de Sudamérica, donde el fútbol se eleva a categoría divina: “Uruguay es uno de esos países en los que habría que poner porterías en las fronteras. Al visitante, le debe quedar claro, de entrada, que el país entero es un gran campo de fútbol con algunos accidentes: árboles, vacas, caminos, edificios...” (Valdano, 2002). Al igual que los brasileños, “antes de nacer, los uruguayos ya tienen comprada la pelota, aprenden a caminar yendo tras un balón para patearlo y dicen gol antes que mamá o papá” (Valdano, 2002).

No obstante, la pasión “social” por el fútbol no es patrimonio exclusivo de los suramericanos, sino que ésta se extiende a lo largo del planeta. En los últimos tiempos y como consecuencia de este fervor colectivo, ha nacido una nueva tendencia conocida como *groundhopping*. El *groundhopper* –literalmente, saltacampos; *ground* (campos) y *hopper* (saltar)- tiene como objetivo coleccionar el mayor número de asistencias a los estadios.

Las raíces del *groundhopping* se encuentran en Reino Unido. En octubre de 1974, el inglés Geoff Rose publicó en una revista deportiva la idea de crear una corbata especial para los aficionados que hubiesen asistido a los estadios de los 92 clubes de las cuatro primeras divisiones inglesas. Cuatro años más tarde, se fundó el legendario *Club of 92* (El Club de los 92), la primera organización de *groundhoppers*.

En todo el mundo hay más de 2.000 *groundhoppers* registrados, unos 1.000 en las islas británicas y 300 en Alemania. La “biblia” de estos aficionados es el *Groundhopping Informer*, revista alemana en formato de bolsillo, o su versión inglesa, la *Football Ground Guide*. También existe la *Europlan*, una revista de la Asociación Alemana de Groundhoppers (VdGD).

Los requisitos para pertenecer a la VdGD son exigentes: haber visitado como mínimo 300 estadios en 30 países diferentes, y contar adicionalmente con la recomendación de un socio. El *groundhopper* debe demostrar su asistencia a los partidos: entrada, informe del partido y foto. Según los estatutos de la VdGD, se obtienen puntos únicamente si se ha presenciado al menos medio tiempo de un partido oficial²⁸.

Todos estos acontecimientos de carácter social han llevado a que una disciplina como la “sociología” se preocupe de manera constante por el fútbol: “hoy en día, pocos pueden discutir que durante el siglo XX el fútbol se ha convertido en el fenómeno masivo por excelencia, y que amenaza con convertirse en un fenómeno aún mayor en este siglo, cuando ha llegado ya a todos los rincones

²⁸ “Jasperneite, fervoroso seguidor del club alemán tradicional Borussia Dortmund, ha visitado 705 estadios (...). Michael Barth es otro fanático del fútbol. No se pierde ningún partido del FC Bayern Múnich, y ha visitado 500 estadios en 84 países desde 1991 (...). El *groundhopper* más fiel de Alemania es Carlo Farsang. Viajó durante más de 13 años por todo el mundo, asistiendo a 1.038 partidos en 104 países y en más de 800 estadios”, *Los hinchas más excéntricos del mundo*, D. Fischer, junio 2004, págs. 57-59.

del planeta. Esto ha complicado su estudio, que ya debe relacionarse necesariamente con el devenir de las sociedades modernas. La sociología aplicada al fútbol nace de esta necesidad de explicar cómo un deporte nacido como tal, con determinadas reglas como tantos otros, se ha convertido en este fenómeno; cuáles son los factores que marcan su evolución hasta aquí y hacia dónde se encamina en el futuro próximo” (Levinsky,)2004).

Y es que este deporte se ha convertido desde el punto de vista sociológico en un fenómeno sin precedentes: “(...) el fútbol se ha convertido en un fenómeno que invade cualquier ámbito de nuestra sociedad (...). No hay nada comparable al fútbol como fenómeno social” (Arraiz y Ortiz, 2002).

Según Vázquez Montalbán (1996), “cada vez tendrán más importancia los estudios sobre fútbol como fenómeno social, como el más operante mecanismo de participación de masas, a manera de la religión pagana dedicada a la exaltación de los dioses de la derrota y la victoria”.

En marzo de 2004, la FUNDES (Fundación de Estudios Sociológicos), presentaba un estudio de opinión de los aficionados sobre los clubes de fútbol y sociedades anónimas deportivas. Según el estudio, elaborado a partir de 501 entrevistas de 14 minutos a ciudadanos españoles mayores de 18 años aficionados al deporte y con un margen de error del 4,46%, el 90% de los encuestados considera al fútbol como un “agente de integración social”, mientras que un 67% cree que contribuye a la formación de los jóvenes y un 69% que posibilita unir distintas identidades sociales y culturales.

Entre las conclusiones más relevantes del estudio destacan que este deporte es el preferido para el 58% de los hijos de los encuestados. Además, a un 80% le gustaría que sus primogénitos practicasen este deporte. Asimismo, más del 60% considera que con quien más se identifican los jóvenes es con los futbolistas.

El fútbol parece ser de los pocos acontecimientos –sino el único– capaz de cambiar los hábitos más tradicionales de nuestra sociedad. Durante el Mundial de Francia 98, el Papa Juan Pablo II, sorprendido ante el descenso en el número de fieles concentrados en la Plaza de San Pedro del Vaticano un domingo de julio en el que se disputaba un partido del campeonato, mostraba su descontento por este motivo y hacía una llamada a los católicos a no perder las buenas costumbres recordándoles que “el domingo es el día de Dios y no del fútbol”.

Cuatro años más tarde, con ocasión de la celebración del Mundial 2002 de Japón y Corea, asistíamos a un episodio parecido. La diferencia horaria entre Oriente y Occidente daba lugar a una resolución judicial sin precedentes al permitir ampliar el horario de apertura de los *pubs* ingleses para poder disfrutar de los encuentros, algo insólito hasta entonces. Así lo recoge Stewart: “por primera vez en casi un siglo, los británicos van a poder tomarse una pinta de cerveza a

la hora que les apetezca. Una decisión judicial a favor del dueño de un *pub* de la ciudad de Bristol ha abierto a los 37.000 bares del país que disponen de grandes pantallas para proyectar en directo los encuentros. Pero existe una nota sombría en esta alegría general: los empresarios calculan que con la ampliación del horario, la celebración del Mundial les puede costar 5.200 millones de euros por absentismo y horas de trabajo perdidas. Las restricciones de apertura fueron impuestas durante la Primera Guerra Mundial por el temor del Gobierno a que los obreros de las fábricas de municiones llegasen bebidos al trabajo. Hasta finales de los ochenta, los *pubs* no podían servir bebidas alcohólicas antes de las once de la mañana y tenía que cerrar sus puertas a las cinco de la tarde. La primera gran revolución vino con la primera ministra Margaret Thatcher, quien autorizó el horario continuado de doce horas desde once de la mañana” (Agudo y Toyos, 2003).

B) FÚTBOL Y SECTOR FEMENINO

El impacto social del fútbol entre la población podría parecer, hasta hace poco, reservado al sector “masculino”, sin embargo, hoy día, también ha alcanzado a la mujer.

La feminización del fútbol es, con todo seguro, uno de los acontecimientos a los que asistiremos con más fuerza durante los próximos años: “el fútbol está mejor cotizado que nunca, y su popularidad aumenta continuamente, muy en especial en el sector femenino. En todo el mundo existen más de 30 millones de jugadoras” (Blatter, 2004).

A pesar de esta reciente incorporación de la mujer al deporte rey, el fútbol femenino ya se jugaba con anterioridad en otras épocas. En el siglo XVIII, en Escocia, se disputaban encuentros entre solteras y casadas que despertaban gran interés entre el público. En el siglo XIX, en Inglaterra, el primer partido de fútbol femenino del que se tiene noticia tuvo lugar en marzo de 1895 entre mujeres del norte y del sur con la victoria de las primeras por 7 goles a 1. En España, las mujeres ya jugaban en Barcelona por el año 1914; y en Francia, se desarrolló un campeonato en la década de 1920 entre los equipos de Reims, Quevilly y París.

Sin embargo, los prejuicios existentes en la época, no permitieron la consolidación de este deporte entre el sector femenino: “unos gimen por los hogares abandonados y las piernas desnudas, mientras otros replican que las mujeres han cumplido trabajos de hombre durante la guerra y que son libres de elegir un deporte” (Wahl, 1997).

En Inglaterra, en 1921, la *Asociación Inglesa de Fútbol* hizo desaparecer los equipos femeninos de los campos de fútbol, lo que supuso un freno notable al desarrollo del fútbol entre las mujeres.

No sería nuevamente hasta los años 50, cuando el fútbol femenino volvería a reaparecer tímidamente. En Alemania, en 1957, se celebraría un campeonato de fútbol femenino no oficial.

En noviembre del año 1969, en Inglaterra, se creaba con 44 miembros fundadores, *The Women's Football Association* (WFA) (Asociación de Fútbol Femenino) lo que suponía dejar atrás las prohibiciones de años anteriores. Veinte años más tarde, en septiembre de 1991, esta misma asociación lanzaba la primera liga nacional femenina.

A nivel “nacional”, en España, existen dos competiciones de fútbol femenino, la “SuperLiga” –de la que se llevan disputadas 17 ediciones hasta 2005- y la “Copa de la Reina”. En nuestro país, la expectación del fútbol femenino cada vez es un hecho más común: “el fútbol femenino está de moda. El lleno durante el último mes de competición en casi todos los estadios de la Superliga femenina lo dice todo, pero el llenazo en San Mamés en la última jornada para ver al Athletic cantar el alirón fue espectacular” (Marca, 2004h).

A nivel “europeo”, también existe competición entre clubes, la *UEFA Women's Cup* (Copa de la UEFA), y el Campeonato Europeo de selecciones. En agosto de 2004, la selección española de fútbol femenino sub-19, se proclamaba campeona de Europa en Finlandia al derrotar por 2-1 a la selección alemana en el III Campeonato de Europa Femenino sub-19: “nuestras chicas han ganado la Eurocopa de fútbol Sub-19, lo que viene a significar que han derribado la última barrera que el deporte les oponía: la del fútbol. Deporte macho por excelencia en la mayoría de las mentalidades, y no sólo aquí. Oscar Wilde dejó dicho que el fútbol quizá esté bien para chicas rudas, pero no es en absoluto apropiado para muchachas sensibles. Pero no. No hay deportes machos, hay deportes y los hombres y las mujeres los pueden practicar por igual. Los tiempos en que las chicas hacían gimnasia con pololos y las escasas campeonas eran miradas con indiferencia o aprensión quedan ya muy lejos” (Schneider, 2004b).

Por último, a nivel “mundial” también se disputa el *FIFA Women's World Cup* (Campeonato del Mundo de Fútbol Femenino) del que ya se han celebrado cuatro ediciones (ver Cuadro 2.18.).

La primera edición del campeonato tuvo lugar en China en 1991, y la campeona fue la selección de Estados Unidos, al vencer a la selección noruega por 2 goles a 1 en la final celebrada el 30 de noviembre en el estadio Tianhe Stadium de Guangzhou.

Cuatro años más tarde, el 18 de junio de 1995 en el estadio de Rasunda, en Estocolmo (Suecia), Noruega derrotaba a Alemania en la final por 2 goles a 0.

El 10 de julio de 1999 en el estadio de Rose Bowl de Los Angeles, Estados Unidos se alzaba con el tercer campeonato al vencer 5 a 4 a China en la tanda de penalties en una final que presenciaron 80.000 personas, el mayor numero de personas que ha presenciado un evento deportivo en el cual solo compiten mujeres.

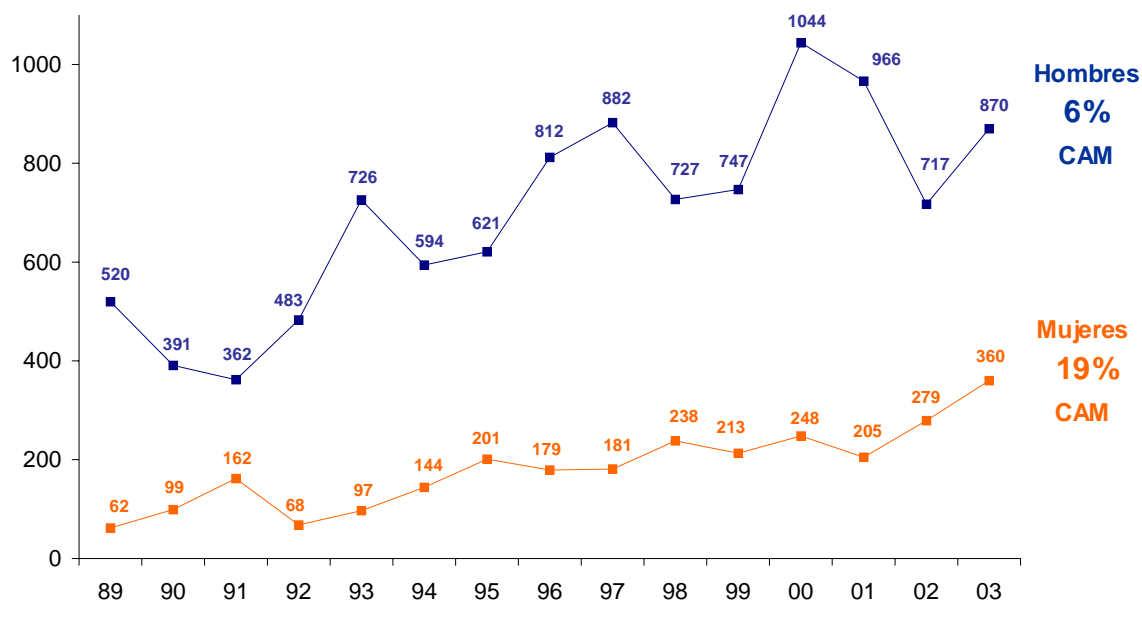
Finalmente, el 12 de octubre en Los Ángeles 2003, Alemania batía a Suecia por 2 goles a 1.

Año	Sede	Participantes	Campeón	Subcampeón	Resultado
1991	China	12	EE.UU.	Noruega	2-1
1995	Suecia	12	NORUEGA	Alemania	2-0
1999	EE.UU	16	EE.UU.	China	5-4 (p)
2003	EE.UU	16	ALEMANIA	Suecia	2-1 (g.o.)
2007	China				

Cuadro 2.18. Historia del Campeonato del Mundo de fútbol femenino.

El crecimiento del fútbol femenino se observa al analizar la evolución del número de partidos internacionales (selecciones nacionales “A”) celebrados desde el año 1989 a 2003. Frente a los 62 partidos anuales que se disputaron en el año 1989, en 2003 se celebraron un total de 360 partidos, siendo el crecimiento anual medio el periodo del 19% (ver Figura 2.6.).

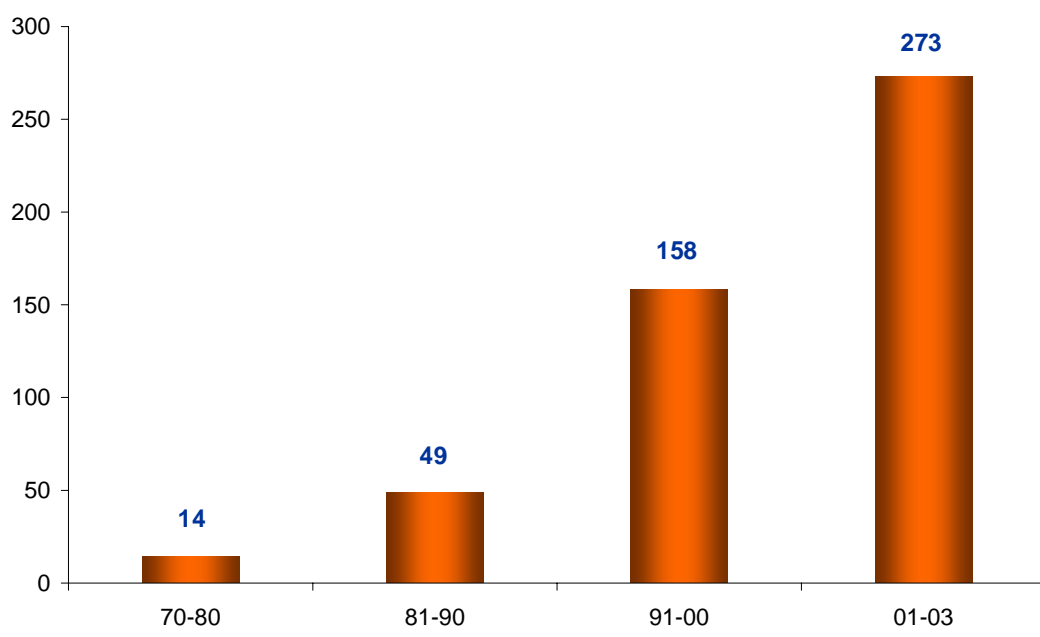
La media anual de partidos por décadas ha pasado desde los 14 partidos por año en la década 1970-1980 a 158 en la 1991-2000; y en lo que llevamos de la presente -2001-1003- esa cifra se ha elevado hasta 273 partidos anuales (ver Figura 2.7.).



Fuente: FIFA Magazine, febrero 2004.

(1) En porcentaje, el crecimiento anual medio (CAM) en el periodo 1989-2003

Figura 2.6. Partidos hombres y mujeres (selecciones "A"). 1989-2003



Fuente: FIFA Magazine, febrero 2004.

Figura 2.7. Partidos femeninos (selecciones "A"): media anual por década

A pesar de la magnífica evolución del fútbol femenino, todavía le queda un gran recorrido, no sólo en lo que a los "terrenos de juego" se refiere, sino "fuera" de ellos. En el tercer Simposio FIFA sobre el fútbol femenino, celebrado

entre los días 9 y el 10 de octubre de 2003 en Long Beach (Estados Unidos), donde acudieron representantes de 126 asociaciones nacionales, se estableció como uno de los puntos clave del encuentro, “promover el ingreso de mujeres en las comisiones técnicas, los comités ejecutivos y los puestos de dirección de su administración”.

Poco a poco también es importante que el sector femenino se vaya incorporando a las estructuras organizativas de los clubes de fútbol y de los principales organismos nacionales e internacionales relacionados con este deporte.

En el apartado “arbitral” también se han registrado novedades. El 14 de agosto de 2003, una mujer, por primera vez en la historia del fútbol, arbitraba un partido de la Copa de la UEFA, en el estadio de Rasunda (Estocolmo) en el partido disputado entre el AIK de Estocolmo y el Fylkir de Islandia. Su nombre, Nicole Petignat, nacida el 27 de octubre de 1966 en La Chaux-de-Fonds (Suiza).

La pasión femenina por el fútbol dio lugar en el año 2002 a la publicación del libro *Locas por el fútbol* (Temas de Hoy) de las periodistas españolas Eva Orúe y Sara Gutierrez donde se recoge múltiples anécdotas y opiniones de aficionadas y seguidoras de este deporte.

A lo largo de un año las autoras del libro fueron viajando de club en club y de peña en peña preguntando a sus integrantes la pregunta ¿qué tiene el fútbol que os vuelve locas? Las respuestas fueron muy numerosas, aunque buena parte de ellas relacionadas con el efecto terapéutico del fútbol: “todo lo que no puedes explotar fuera lo haces en el campo, chillar, patalear, todo eso (...). No somos los mismos en el campo de fútbol que en casa o tomando café. Sueltas mucha adrenalina. Antes decían que los hombres expulsaban la agresividad que traían dentro. Puede ser, no sé, echamos todo por la boca (...). Es el escape de la realidad social. La persona que va a ver fútbol el domingo no sólo va a ver fútbol, va a chillar, a desgañitarse diciendo burradas, las que diría a lo mejor a su jefe” (Orúe y Gutiérrez, 2002).

Según otra aficionada “a mí me embelesa, a mí me quita las penas. Porque yo a lo mejor estoy disgustada, en mi casa, como ama de casa que soy: me peleo con mi marido, me peleo con los niños, estoy deseando que llegue el Betis, yo, llega el Betis y soy otra persona. Llego al Betis y soy feliz (...). Si gana tu equipo, entonces empiezas la semana mucho más feliz. Si pierde, empiezas mal, pero el miércoles te empiezas a recuperar, empiezas a pensar en el partido siguiente” (Orúe y Gutiérrez, 2002).

Ante el crecimiento de la popularidad del fútbol entre el sector femenino, tanto en el terreno de juego como fuera del mismo, cabe preguntarse si algún día asistiremos a partidos oficiales entre equipos mixtos. De momento la posibilidad no ha cuajado. En diciembre de 2004 la FIFA vetaba el fichaje de la

conocida jugadora mexicana Maribel Domínguez –conocida como “Marigol”- por el club azteca del Atlético Celaya –donde militó en su día los jugadores del Real Madrid, Michel y Butragueño- ya que hasta el momento las reglas de la FIFA no contemplan la posibilidad de equipos mixtos.

C) FÚTBOL Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación también son espectadores de primera fila de la pasión del fútbol entre los aficionados: “prensa escrita, radio y sobre todo televisión, han convertido este deporte en el mayor espectáculo del mundo, por lo que es necesario cada día renovar el espectáculo deportivo y sobre todo la noticia deportiva y es por eso que ésta apenas dure un día y deba ser inmediatamente sustituida por otra que permita ese permanente carrusel de comunicación social. Da lo mismo que la noticia está contrastada o no, que tenga o no interés, lo importante es que existan muchas noticias o acontecimientos deportivos noticiables que llenen espacios” (Nieto, 1999).

Esta atención por parte de los medios de comunicación en el fútbol no se centra exclusivamente, como así lo ha reconocido el Tribunal Supremo, en la materia deportiva, sino también en las cuestiones adyacentes a la misma: “la atención [pública] no sólo se centra en el aspecto deportivo, sino también en el económico, en estos tiempos tan inevitablemente unidos, sobre todo cuando el fútbol está en proceso de decidida mercantilización” (STS de 13 de octubre de 1998 (RJ 8069)).

C.1.) FÚTBOL Y PRENSA

La importancia de las noticias deportivas de la prensa entre la población se desprenden de los datos de la EGM (Encuesta General de Medios). Cuatro de los diez periódicos más leídos en España, según los datos comprendidos en el periodo febrero 04–noviembre 04, son de información deportiva. Dentro de este tipo de información el deporte es el principal acaparador: entre el cincuenta y el cien por cien de las noticias deportivas se refieren al fútbol.

El diario *Marca* es el periódico con mayor número de lectores en nuestro país, con una media de 2.619.000 lectores diarios, lo que representa un 18% del total de lectores en España; en cuarto lugar se sitúa el diario *AS*, con 939.000 lectores, esto es un 6,3% del total de lectores. Entre los diez periódicos más leídos también se encuentra *El Mundo Deportivo* en la novena posición, con una media de 625.000 lectores diarios –el 4,2% del total- y el diario *Sport*, en décima posición, con 599.000 –el 4% del total- (ver Figura 2.8.).




Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC), febrero 04-noviembre 04, y elaboración propia.
 (1) Datos en miles de lectores.
 (2) En porcentaje, el número de lectores de cada diario respecto al total de lectores de diarios (14.005.000).
 (3) Existen un total de 50 diarios.

Figura 2.8. Número de lectores de Diarios según EGM, Febrero 2004-

Las ventas también son favorables para la prensa especializada en noticias deportivas. El diario *Marca*, según OJD de enero-diciembre 2004, es el segundo periódico más vendido con una tirada de 527.478 ejemplares y una difusión de 380.330, sólo superado por el diario *El País*, con 597.407 ejemplares lanzados al mercado y 469.183 de venta.

En quinta posición se sitúa el diario *As* con 307.151 ejemplares impresos y 203.158 de difusión, mientras que la tercera y cuarta posición quedan reservadas respectivamente para el diario *El Mundo* (40.902 de tirada y 308.618 de difusión) y el diario *ABC* (con una tirada de 359.842 ejemplares y 276.915 de ventas)

Entre los diez primeros puestos también se sitúan otros dos periódicos deportivos de Catalunya, el diario *Sport*, en la novena posición, con una tirada de 182.258 ejemplares y una difusión de 122.977 periódicos; y *El Mundo Deportivo*, con 172.347 periódicos impresos y 109.431 ejemplares de venta (ver Cuadro 2.19.).

 Diario Deportivo	Tirada Promedio	Difusión Promedio	% Difusión s. Total Difusión
■ MARCA	527.478	380.330	32%
■ as	307.151	203.158	17%
■ SPORT	182.258	122.977	10%
■ MUNDO DEPORTIVO	172.347	109.431	9%
■ TOTAL	1.189.234	815.896	100%

Fuente: OJD, Enero-Diciembre 2004.

Cuadro 2.19. Difusión Diarios Deportivos según OJD, Enero-Diciembre 2004

El fútbol le debe mucho a la prensa deportiva en lo que a la difusión y popularización de este deporte se refiere ya que en sus comienzos, por consecuencia del estado político, estaba censurado prácticamente todo menos el fútbol, donde los ciudadanos no podían charlar de política. La prensa creó entonces el fútbol como espectáculo para cubrir ese hueco, con lo cual la gente ya tenía un tema para discutir y criticar sin temor a ser recriminados.

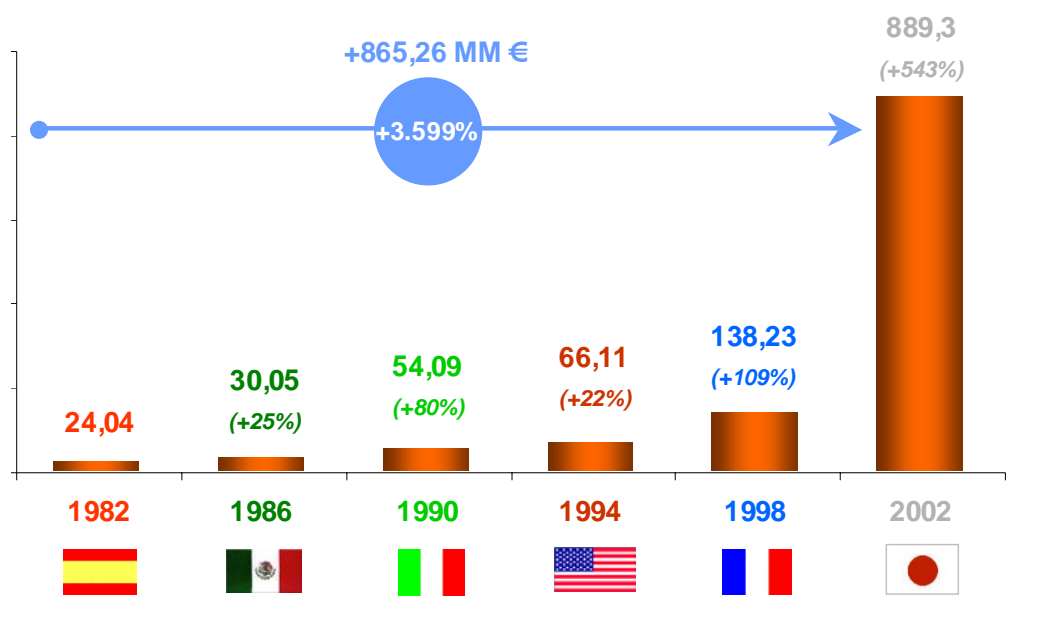
Esta idea también aparece recogida en el libro *Fútbol y franquismo*: “el carácter sumamente tedioso de la prensa no deportiva, rígidamente y a veces brutalmente censurada por el Ministro de Información y Turismo, hizo que la mayoría de los directores se concentrasen en los problemas extranjeros más que en los internos, y aumentasen la información deportiva, sabiendo que ésta era la manera de mantener feliz al censor. Pude afirmarse con seguridad que, pese a esta vasta información deportiva en los diarios serios, muchos miles de entusiastas tibios del deporte eran llevados a leer uno de los diarios deportivos a causa del persistente triunfalismo político y la trivialidad de los periódicos no deportivos” (Shaw, 1987).

C.2.) FÚTBOL Y TELEVISIÓN

El fútbol como fenómeno social está siendo explotado inteligentemente “por los medios audiovisuales, de forma especial por la televisión, sobre todo tras el nacimiento y diversificación de las televisiones privadas. La batalla por las audiencias ha utilizado el fútbol como elemento de conquista de un buen número de espectadores y con la continuidad necesaria como para fijar y estabilizar esas audiencias por parte de esos canales de televisión” (Nieto, 1999).

La relevancia del fútbol para las televisiones se refleja de manera nítida al observar los ingresos generados por la principal institución organizadora del

Campeonato del Mundo de fútbol procedente de las empresas televisivas como consecuencia de la celebración de este evento (ver Figura 2.9).



Fuente: Sámano y Gómez (2002) y elaboración propia.

(1) Datos expresados en millones de euros.

(2) En porcentaje, el crecimiento anual.

Figura 2.9. Recaudación FIFA: derechos de televisión en los Campeonatos Mundiales

Según KirchSport, el socio de televisión de la FIFA, la Copa Mundial de Japón y Corea (2002) se transmitió en más de 200 países con una duración de 41.100 horas –un 38 % más que en la Copa Mundial de 1998 en Francia-. Las cifras acumuladas de telespectadores también batieron récords, ascendiendo a 28.800 millones, algo insólito en toda la historia de la televisión. Sólo en la final del campeonato entre Brasil y Alemania se registraron 1.100 millones de telespectadores (Werz, 2004).

Asimismo, y según datos de la UEFA, el número de telespectadores en los principales mercados durante la fase de grupos de la Eurocopa 2004 de Portugal aumentó en 845 millones en relación a la Eurocopa de 2000 de Bélgica y Holanda, lo que representa un incremento del 26%.

En España, 136.758.000 fueron los espectadores que siguieron la Eurocopa y una cuota de pantalla del 35,9%, siendo la media por partido de 4.144.000 aficionados.

Televisión Española, por su parte, ingresó en concepto de publicidad por la retransmisión de la Eurocopa 2004 de Portugal en torno a 20 millones de euros frente a los 16 millones obtenidos en la Eurocopa anterior.

Entre la oferta televisiva española, el fútbol ocupa el lugar más destacado. En 2004, el partido de la primera fase de la Eurocopa entre España y Portugal celebrado el 20 de junio, fue la emisión más vista del año con 10.238.000 espectadores y un *share* del 65,7%. Esta emisión fue la única que superó los diez millones de audiencia.

Las siguientes posiciones también correspondieron a encuentros de fútbol; en segundo lugar, la final de la Copa del Rey entre Real Madrid y Zaragoza, el 17 de marzo, con 9.103.000 espectadores y 49,2% de *share* que superó durante la prórroga los 9.700.000 espectadores y un *share* del 50,4%; y el partido de octavos de final de la Liga de Campeones entre el Real Madrid y el Bayer de Munich, el 10 de marzo, con una audiencia de media de 8.456.000 espectadores y una cuota de pantalla de 47,3%.

Entre las diez primeras plazas también se encuentra otro partido de fútbol, en la posición octava, el Real Madrid-Mónaco de 24 de marzo, que obtuvo una audiencia media de 8.009.000 televidentes y 44,1% de cuota de pantalla.

Las cifras son aún más concluyentes si los datos están referidos al periodo comprendido entre el 1 de septiembre de 2003 y el 30 de junio de 2004: nueve de los diez programas más vistos correspondieron a partidos de fútbol. Tan sólo en la posición quinta, aparece uno de los capítulos de la serie española *Los Serrano* de Telecinco, con 8.191.000 espectadores y un *share* del 43,3% (ver Cuadro 2.20.).

PROGRAMA	EVENTO	AUDIENCIA	SHARE	CANAL
España - Portugal	Eurocopa	10.238.000	65,7%	TVE-1
Real Madrid-Zaragoza (prórroga)	Copa Rey (final)	9.700.000	50,4%	TVE-1
Real Madrid-Zaragoza	Copa Rey (final)	9.103.000	49,2%	TVE-1
Real Madrid-Bayer Munich	Champions	8.456.000	47,3%	TVE-1
Los Serrano	Serie	8.191.000	43,3%	Tele 5
Barcelona-Real Madrid	Liga	8.136.000	49,9%	Forta y La 2
Portugal-Inglterra (penalties)	Eurocopa	7.768.000	49%	TVE-1
Noruega-España	Eurocopa	7.506.000	54,6%	TVE-1
Post partido Real Madrid-Bayer	Champions	7.359.000	37%	TVE-1
Previo España - Portugal	Eurocopa	7.320.000	41,9%	TVE-1

Cuadro 2.20. Programas más vistos ente 1/09/03 y 30/06/04

Asimismo, y según un estudio llevado a cabo en el año 2002 por *Eurodata TV Worldwide*, las competiciones deportivas fueron los espacios de las cadenas de

televisión que alcanzaron mayores audiencias. El estudio, referido a 60 países, concluye que el fútbol representó más de un 60% de los eventos más seguidos.

A nivel europeo, el *European Football 2004 / Sportfive* revela que el fútbol es el deporte preferido para las audiencias de los principales mercados europeos (Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España). Con excepción de Francia, en los demás casos el interés por el fútbol es citado por más del 50% de los encuestados: Italia (58%), Alemania (56%), España (55%) y Reino Unido (53%).

C.3.) FÚTBOL Y RADIO

Según datos oficiales de la Encuesta General de Medios (EGM) para el periodo comprendido de marzo a junio de 2004, un programa de radio especializado en información deportiva, *El Larguero*, conducido por José Ramón de la Morena en la Cadena Ser, es el segundo programa de radio más escuchado –con 1.646.000 oyentes diarios- después del programa *Hoy por Hoy* de Iñaki Gabilondo en la misma cadena con 3.190.000 diarios.

En tercer y cuarto lugar respectivamente, se situarían el programa *Protagonistas* de Onda Cero, dirigido por entonces por Luis del Olmo, con 1.583.000 oyentes; y *La Mañana de la COPE* de Federico Jiménez Losantos con 1.302.000 oyentes.

No obstante, si tenemos en cuenta el fin de semana, podríamos observar como el programa de información deportiva *Carrusel Deportivo* los domingos por la tarde, liderado por Pepe Domingo Castaño y Paco González, se alzaría al segundo puesto con 2.503.000 oyentes.

2.2.1.3. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO POLÍTICO

La política, sabedora de la repercusión del fútbol sobre la población, no es ajena a este fenómeno y los dirigentes políticos de las principales potencias mundiales tratan también de beneficiarse de éste utilizándolo como bandera nacional: *when a national football team does well, politicians of all stripes find it hard to resist projecting the team's virtues on to the nation. France's victory in the 1998 World Cup was seized upon as the perfect illustration of what President Jacques Chirac called a «France that wins». In a country in which far-right anti-immigration parties were even then garnering up to 15% of the vote, politicians of a more liberal persuasion pointed to the multi-racial nature of the team, «blacks, beurs, blancs» (blacks, Arabs, whites). In particular, much was made of the fact that the team's star, Zinedine Zidane, was the son of a warehouseman from Algeria. «What better image could there be of our unity and diversity than this magnificent team?» asked Lionel Jospin, France's prime minister at the time (The Economist, 2002g).*

El diario *El País*, poco después de haber sido fichado el jugador galo por el Real Madrid, C.F. recogía en uno de sus titulares: *Un futbolista humilde, talismán de la*

vida política; y añadía: “el viernes 11, Zinedine Zidane viajará a Moscú en el mismo avión que el primer ministro Lionel Jospin para defender la candidatura de París a la organización de los juegos de 2008. En caso de una improbable victoria de la opción parisina, Zidane se verá obligado a acudir el 14 de julio a la fiesta que el presidente Jacques Chirac da en el Elíseo. Una foto junto al talismán Zidane es algo a lo que nunca renunciaría ninguna de las cabezas del poder político” (Martí, 2001).

Otros casos parecidos los encontramos más recientemente al otro lado del Atlántico, en Argentina o Brasil: *the Argentine economy is in turmoil and the country's international reputation in tatters, but at Boca, the most popular team in Argentina, Mr Macri has built a solid reputation for administrative competence and international success. As he himself observes: «There are many other people in the private sector who may have just as much talent as me, but they don't have the visibility that football provides». A nation of football fans, he reckons, might trust him to turn the country around. Mr Macri would not be the first to move from managing a football club to something bigger. Fernando Collor de Mello, who became the youngest ever elected president of Brazil in 1989, first established himself in the public eye as the president of a football club* (The Economist, 2002g).

Silvio Berlusconi, tras hacerse con los mandos del club rossonero del AC Milán, equipo que dominó Europa a finales de los 80 y principios de los 90, decidió dar el “salto” a la política desde el “trampolín” del fútbol –su imagen ya tenía suficiente credibilidad y visibilidad- creando un nuevo movimiento político al que no dudó en denominar *Forza Italia*, en referencia, precisamente, a los cánticos que entonan los seguidores de la selección transalpina en los partidos de la escuadra azzurra: *Mr Berlusconi made most of his money through his media businesses, but his highest-profile venture was his ownership of AC Milan, which in the late 1980s and early 1990s was the most successful football club in Europe. When Mr Berlusconi ran for political office, his publicity machine skilfully contrasted his stewardship of AC Milan with the crumbling Italian political order in the early 1990s. His supporters made much of the fact that Il Cavaliere had taken over AC Milan at a time when its fortunes, like Italy's, were at a low ebb, but swiftly turned it into a winner* (The Economist, 2002g).

En España, este fenómeno no es un hecho reciente, sino que la relación fútbol-política ha sido una tradición a lo largo de la historia. Durante la dictadura el balompié era utilizado como mecanismo para acallar las protestas sociales al mismo tiempo que el país, aislado internacionalmente, mostraba su cara al exterior: “el club modelo de la España de Franco, el Real Madrid, reinó en el mundo entre 1956 y 1960 (...). El Real Madrid andaba por todas partes y siempre dejaba a la gente con la boca abierta. La dictadura de Franco había encontrado una insuperable embajada ambulante. Los goles que la radio transmitía eran clarinadas de triunfo más eficaces que el himno Cara al sol” (Galeano, 2002).

Shaw (1987) hace un extenso y riguroso trabajo de cómo y en qué medida el fútbol era un aliado del aparato político durante el régimen franquista por medio del análisis de las siguientes cuestiones: a) el juego como vehículo de las actitudes y la propaganda fascista; b) el fútbol como herramienta para mejorar la pobre imagen de España en el extranjero; c) el fútbol como catalizador de la oposición regionalista al régimen centralista; d) el fútbol como droga social para mantener al pueblo en estado de pasividad política; e) el fútbol politizado por su falta de democracia interna; y f) el fútbol politizado por la ausencia de sindicatos y la falta de seguridad social de los jugadores.

Respecto a la primera cuestión –el juego como vehículo de las actitudes y la propaganda fascista–, quedaba patente en como previamente a la disputa de cada partido los jugadores debían alinearse para cantar el “Cara al sol” con el brazo en alto. Durante el periodo azul (1939-45), el color rojo de la camiseta de la selección fue sustituido por el azul: “la Selección española no usó su clásica camisola colorada. Ni la usaría en los cuatro siguientes partidos internacionales. La susceptibilidad política de la época llegaba a estos extremos: todo lo rojo quedaba proscrito, aunque fuese en el equipo nacional de fútbol, que se sustituyeron por otras azules, más en consonancia con las tendencias cromáticas de los años cuarenta” (Shaw,1987).

En cuanto al segundo análisis –el fútbol como herramienta para mejorar la pobre imagen de España en el extranjero–, el Real Madrid como se ha apuntado con anterioridad brevemente, fue el mejor abanderado de esta política: “el Real Madrid ha sido, durante años, el equipo que mejor ha servido al régimen. El Real Madrid ha pregonado por todo el continente la importancia de un país que evolucionaba con forzoso y forzado retraso respecto a todo lo europeo. Nuestro subdesarrollo encontraba en el Real Madrid una excepción que permitía a los españoles salir al extranjero con la cabeza muy alta” (Shaw,1987).

El miércoles 21 de octubre de 1959, José Solís Ruiz, Ministro Secretario General del Movimiento, dirigiéndose a los jugadores blancos de la victoria al Luxemburgo Jeunesse d’Esch por 5 goles a 0 –poco después ganarían la quinta Copa de Europa–, mostraba su satisfacción por este motivo: “vosotros habéis hecho más que muchas embajadas desperdigadas por esos pueblos de Dios. Gente que nos odiaba ahora nos comprende gracias a vosotros, porque rompisteis muchas murallas. Vuestras victorias constituyen un legítimo orgullo para todos los españoles, dentro y fuera de nuestra patria. Cuando os retiráis a los vestuarios, al final de cada encuentro, sabed que todos los españoles están con vosotros y os acompañan, orgullosos de vuestros triunfos, que tan alto dejan el pabellón español” (Shaw,1987).

Las palabras Fernando María Castiella, Ministro de Asuntos Exteriores entre 1956-69, confirman esta idea: “el Madrid ha constituido la mejor embajada que hemos enviado al extranjero” (Shaw,1987); algo que ha sido motivo de estudio por diversos autores: “sin lugar a dudas, los tres acontecimientos decisivos del

periodo que va de 1950 a 1960 fueron la firma del Concordato con el Vaticano, el pacto con Estados Unidos y las cinco Copas de Europa. Se puede afirmar que Pío XII, Eisenhower y Bernabéu llevaron a España a ser un miembro de pleno derecho en la comunidad internacional" (Shaw,1987).

El tercer punto, el fútbol como catalizador de la oposición regionalista al régimen centralista, era evidente en el País Vasco y Cataluña: "lo que está muy claro en el fútbol español es que el deporte balompédico es, en realidad, un semanal enfrentamiento político. El Real Madrid representa algo, y el barcelonista lo sabe; El Barca representa otro algo también, y el madridista también lo sabe" (Shaw,1987).

Para el escritor Vázquez Montalbán (1998): "el Barcelona y el Real Madrid son algo más que un club porque asumen valores políticos añadidos. El Barcelona sería algo así como el ejército simbólico desarmado del nacionalismo catalán, y el Real Madrid, el representante del Estado español, papel que se le atribuyó en los tiempos de Franco"; algo que en su día también expresó el ex jugador del F.C. Barcelona, Carlos Rexach: "[Franco] trató de borrar todas las rivalidades regionales en España, excepto en el fútbol. Promovió el fútbol como un medio saludable para que las regiones descargasen sus tensiones. Pero con el Barca el dictador se equivocó. Como los catalanes no tenían partidos políticos, ni gobierno regional ni derecho alguno a usar su propia lengua, pusieron todo su orgullo cultural en el Barca. En un partido del Barca, la gente podía gritar en catalán y cantar canciones tradicionales cuando no podía hacerlo en ningún otro lugar" (Shaw,1987). Según señala Brohm, "existe homología estructural completa entre la arena política y el terreno de juego deportivo, entre los equipos y los partidos políticos" (Verdú, 1980).

El cuarto elemento de investigación -el fútbol como droga social para mantener al pueblo en estado de pasividad política- es uno de los aspectos habitualmente utilizados por los regímenes políticos de todo el mundo como mecanismo para controlar a la población: "el fútbol-espectáculo, como una rama del deporte, fue el asidero para controlar manifestaciones populares conflictivas, pues se sabía cómo el bajo nivel cultural del pueblo reaccionaría ante el temor de posibles represiones, ofreciéndole, para excusarse de estas manifestaciones, todo un repertorio futbolístico de calidad o de otro tipo de actividades deportivas que sirvieron para anular, por ejemplo, las proyectadas algaradas de primero de mayo, o de forma esporádica, en otros momentos en los cuales la tensión podría producir motivaciones de tipo conflictivo en la clase obrera" (Shaw,1987).

El quinto punto -el fútbol politizado por su falta de democracia interna- hace referencia como la RFEF (Real Federación Española de Fútbol) era dominada por el régimen que a su vez se encontraba controlada por dirigentes madridistas, lo que revertía según algunos, en presuntos favoritismos al equipo blanco por parte de los árbitros. Este apartado fue destacado desde algunas tribunas -"el equipo blanco lo tenía todo para no perder los nervios: era el

equipo mimado del régimen y la Federación, contaba con todo tipo de ayuda” (Shaw,1987)- aunque no se puede decir que haya quedado contrastado fehacientemente ya que, según otros, “el Madrid no se benefició sistemáticamente de la parcialidad de los árbitros y que el club blanco obtuvo tantos trofeos gracias a personas como Di Stéfano, Puskas, Gento, Amancio y Santillana” (Shaw,1987).

Respecto al último elemento de análisis -el fútbol politizado por la ausencia de sindicatos y la falta de seguridad social de los jugadores- nos detendremos con más detalle en el capítulo 6 al hablar de la AFE (Asociación de Futbolistas Españoles).

A lo largo de la historia, el fútbol se ha identificado como un elemento afín a fascismos y dictaduras que encontraban en los éxitos futbolísticos un mecanismo generador de ideología: “el fútbol y la patria están siempre atados; y con frecuencia los políticos y los dictadores especulan con esos vínculos de identidad. La escuadra italiana ganó los mundiales del 34 y del 38 en nombre de la patria y de Mussolini, y sus jugadores -[a los que el mandatario llamaba «soldados al servicio de la causa nacional»]- empezaban y terminaban cada partido viviendo a Italia y saludando al público con la palma de la mano extendida. También para los nazis, el fútbol era una cuestión de Estado. Un monumento recuerda, en Ucrania, a los jugadores del Dínamo de Kiev de 1942. En plena ocupación alemana, ellos cometieron la locura de derrotar a una selección de Hitler en el estadio local. Le habían advertido: «si ganan, mueren». Entraron resignados a perder, temblando de miedo y de hambre, pero no pudieron aguantarse las ganas de ser dignos. Los once fueron fusilados con las camisetas puestas, en lo alto de un barranco, cuando terminó el partido” (Galeano, 2002).

Después de las guerras mundiales, la victoria de Alemania frente a Hungría en la final del mundial de 1954 en Suiza, ayudó al país a resucitar el orgullo y el patriotismo pocos años antes dañados en la Segunda Guerra Mundial. Esta idea aparece claramente reflejada en la película *El matrimonio de María Braun* (1979) del director Rainer Werner Fassbinder, sobre la reconstrucción alemana donde existe una escena en la que un comentarista radia de manera frenética el triunfo de la selección alemana como expresión de recuperación del orgullo nacional.

En el año 2001, cuando la selección alemana fue derrotada por la inglesa por 5-1 en un partido de clasificación para el Mundial 2002, un periodista del diario alemán *Frankfurter Allgemeine* se lamentaba de como el país estaba perdiendo los dos símbolos de fortaleza de la nación adquiridos tras la Segunda Guerra Mundial: la moneda alemana, el marco, con la llegada del euro; y, por otro lado, el aura de invencibilidad del equipo alemán de fútbol.

No obstante, si los alemanes se sirvieron del balón para recuperar su orgullo, los ingleses lo utilizan como instrumento de reacción contra los germanos. De

hecho, en los partidos entre ambas selecciones es común escuchar en las gradas de los estadios cánticos referidos a las disputas bélicas al grito de: *two world wars and one world cup* (dos guerras y un campeonato del mundo) en referencia a la final del 66 entre ambas selecciones disputada en Inglaterra. La prensa británica recogió esta victoria en alguna de sus portadas con el retrato de los jugadores de la selección inglesa con el uniforme militar nacional.

En Irlanda, la buena actuación de la selección nacional en el Mundial de 1990 en Italia –que llegó a cuartos de final- también sirvió de bálsamo para aliviar las tensiones propias entre católicos y protestantes.

En la ciudad escocesa de Glasgow, con un elevado número de habitantes de origen irlandés, dos equipos, el Celtic de Glasgow –que representa a los católicos irlandeses- y el Glasgow Rangers –que simboliza al unionismo tory- se sirven del fútbol para resolver sus diferencias políticas relativas a la inacabada “reforma protestante”.

Los seguidores del Celtic utilizan sus canciones para culpar a los británicos de la *potato famine* (la hambruna que asoló Irlanda a mediados de 1840 por las malas cosechas de patata), y sus partidos han sido históricamente una vía filón para que el IRA (*Irish Republic Army*, Ejército Republicano Irlandés) reclutase seguidores.

En el otro lado, los simpatizantes del Rangers, acuden al estadio con pancartas que contienen mensajes a favor de las Fuerzas de Defensa del Ulster y de otros paramilitares protestantes de Irlanda del Norte. Antes del comienzo de cada encuentro, los aficionados cantan a voz en grito una canción con una letra que dice: “la sangre de los fenianos nos llega hasta las rodillas”. La canción hace referencia a Guillermo de Orange, el rey Billy, artífice de la victoria protestante en la Batalla del río Boyne. Asimismo, hasta el año 1989, los dirigentes del equipo prohibían la contratación de jugadores católicos.

Como recurso altamente aprovechable desde el punto de vista político, el fútbol tiene raíces consolidadas en Sudamérica. La historia política de América Latina raramente ha gozado de la estabilidad deseable. El fútbol, sin embargo, permite alcanzar esta situación. Por esta razón, muchas veces las figuras políticas tratan utilizar y explotar la estabilidad de fútbol para transmitir esa sensación en otras esferas: *Military governments in particular have employed a well-tried mixture of repression, bread and circuses in order to control their peoples, and football has played a leading role in the circus* (Mason, 1995).

Se dice que los militares en Sudamérica tomaron diversas medidas para asegurarse que el fútbol tenía la potencialidad suficiente como para desviar la atención de los ciudadanos de la política. Una de ellas fue la de destinar grandes sumas de dinero que permitieran a distintos clubes en bancarota, resistir las tentadoras ofertas que desde Europa llegaban al continente para

importar los principales jugadores, lo que explica que Pelé permaneció en el Santos de Sao Paulo prácticamente durante toda su carrera como futbolista –el brasileño fue declarado por el Gobierno “tesoro nacional no exportable”- o el argentino Diego Armando Maradona, en el Argentinos Juniors hasta 1982. Sin embargo, la caída de las dictaduras militares en Brasil, Argentina y Uruguay provocó la huida hacia el exterior de manera masiva.

Muchos de estos regímenes gastaron también ingentes sumas de dinero para asegurarse una selección nacional de éxito. Son los casos de Brasil, Uruguay, o Chile aunque poco comparables a la cifra que dispendió el general Videla para el Mundial del 78, donde el país contaba además con la ventaja de ser anfitrión.

Los resultados tuvieron sus frutos. La victoria en la Copa del Mundo de la selección albiceste, fue vivida como “la primera satisfacción colectiva después de cincuenta años de desilusiones políticas y decadencias” (Verdú , 1980) y utilizada por Jorge Rafael Videla –en el poder entre 1976 y 1981- para tapar las violaciones de derechos humanos que dieron lugar a numerosos desaparecidos (algunos las cifran en torno a 30.000), una operación de Estado para disfrazar el horror que vivía el país: fiesta en medio del luto.

El diario *El Gráfico* servía durante el mundial de portador oficial del régimen militar: “para los de afuera, para todo ese periodismo insidioso y malintencionado que durante meses montó una campaña de mentiras acerca de la Argentina, este certamen le está revelando al mundo la realidad de nuestro país y su capacidad de hacer, con responsabilidad y bien, cosas importantes” (Morales, 2003). El fútbol se convertía en la cara visible del país para el resto del mundo como había ocurrido en otras épocas de la historia.

César Luis Menotti antes de la celebración del evento afirmaba: “si Argentina, aparte de organizar los campeonatos consigue además una buena clasificación, muchos de los problemas del pueblo argentino quedarán resueltos”.

La teoría del fútbol como “droga social” para acallar las protestas sociales fue especialmente utilizada durante esta época y también con el general Oringo al mando, donde se llegaron a retransmitir seis partidos por semana al tiempo que se recompensaba financieramente a los clubes por la disminución de la asistencia a los estadios con tal de que la pasividad política fuese máxima.

Cuatro años más tarde, en 1982, durante la invasión argentina de las Islas Malvinas (Falkland Islands), se entrecortaban las imágenes televisivas de la intervención de las tropas argentinas con imágenes de la victoria de Argentina en el Mundial del 78. La derrota argentina en el enfrentamiento contra la potencia inglesa sirvió de revancha cuatro años después en la final del Mundial 86 en México celebrada entre ambas selecciones con la victoria para el conjunto albiceste por 2 goles a 1. El propio Diego Armando Maradona afirmaría

después de este partido que para motivarse se acordó de los jóvenes argentinos muertos en la guerra de Las Malvinas.

En Chile, la relación entre el fútbol y la política, aunque había existido desde siempre, se hizo más patente durante la dictadura de Augusto Pinochet (1973-1989). El general rescató a diversos equipos en una situación financiera delicada, ya que la desaparición de estos equipos implicaban que numerosas personas de distintas barriadas chilenas no podían disfrutar –y distraerse– de su principal afición y estarían en las calles ocasionando problemas: *dictators prevented leading clubs from feeling the full impact of their own mismanagement. General Pinochet rescued Everton of Viña del Mar in 1979 and the Rangers club of Talca in 1982 as well as nominating the President of the country's leading club, Colo Colo of Santiago, in 1981 and 1984* (Mason, 1995).

La primera medalla de oro olímpica (París, 1924) fue a parar a manos de Uruguay lo que colocó al país a la altura de los grandes: “con esta victoria, Uruguay ha entrado en la geografía del mundo” (Valdano, 2002). Cuatro años más tarde, esta vez en Ámsterdam, la historia volvía a repetirse; dos después, en 1930, Uruguay se convertía en anfitriona y campeona del primer campeonato del mundo de naciones. José Nazazi, el capitán de la selección celeste y héroe de las tres gestas llegó a decir que “la selección nacional es la propia patria” (Valdano, 2002).

Esta relación entre el poder político y el fútbol se hace especialmente palpable, debido a su trascendencia mediática, durante la celebración de los Mundiales. El último de ellos, el Mundial de Japón y Corea del Sur 2002, disputado entre el 31 de mayo y 30 de junio, fue una muestra de cómo los dirigentes nacionales buscan protagonismo en el escenario político.

En Arabia Saudí, las cuestiones relacionadas con el fútbol tienen una importancia trascendental ya que éste es uno de los pocos espectáculos permitidos por una monarquía que acata de forma muy estricta la ley islámica. La derrota de Arabia contra Alemania por 8 goles a 0 en la primera fase del Mundial, fue interpretada como una deshonra nacional. El Ministro de Defensa del país, el príncipe sultán Ben Abdel Aziz, invocó entonces al honor de los jugadores y los invitó “a hacer todos los esfuerzos para evitar otra humillación y para dar una imagen positiva del país”. La monarquía saudí entendía que era su prestigio lo que estaba en juego en el mundial y que por tanto tenía que evitarse de cualquier modo las derrotas humillantes que por la relación existente ponían en peligro incluso el poder saudí.

En China se vivieron episodios similares. El Partido Comunista de China, temiendo que las críticas al juego de la selección pudiesen ser interpretadas como reproches al poder, dirigió, a través de su Departamento Central de Publicidad, una mensaje a los medios de comunicación advirtiéndolos que se abstuvieran de criticar el juego de la selección.

Asimismo, la actuación del equipo nacional de Senegal en el Mundial de Japón y Corea también tuvo repercusiones políticas en los medios. La victoria senegalesa –en su primera participación mundialista– en el partido de inauguración del Campeonato contra Francia adquirió un cierto sabor a venganza ya que el país había sido colonia francesa hasta 1960 cuando, con Léopold Sedar Senghor, se proclamó república independiente. El triunfo contra el país galo fue celebrado por todo lo alto en el país, donde su presidente, Abdoulaye Wade, concedió fiesta para conmemorar el acontecimiento. El diario de Dakar, *Wal Fadjri*, recogía en uno de sus artículos que “el fútbol, patria de todos los desheredados del planeta, continua siendo una vitrina esencial para aquellos que no quieren morir en la insignificancia” (Ucell, 2002).

Durante la Cumbre de Alimentación de la FAO (Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)²⁹, celebrada en Roma entre los días 10 y 14 de junio, el fútbol se convirtió en protagonista del evento, entre otros motivos, cuando el presidente italiano, Silvio Berlusconi, se ausentó de la reunión para seguir un partido de la selección italiana.

Finalizado el Campeonato del Mundo, el secretario general de la ONU (Organización de Naciones Unidas), Kofi Anan se mostraría muy satisfecho del desarrollo de lo que él denominaba “Mundial de los desfavorecidos” por el buen papel realizado por las selecciones de Turquía (que llegó hasta semifinales) y Senegal (hasta cuartos).

La siguiente cita política internacional, la Cumbre Europea de Jefes de Estado y de Gobierno de la UE, celebrada en Sevilla entre los días 21 y 22 de junio –calificada posteriormente como la Cumbre “futbolística”– también estuvo marcada en muchos aspectos por tintes balompedísticos. En este caso, el canciller alemán Gerhard Schröder también prefirió –al estilo Berlusconi– seguir por televisión el partido de la selección teutona contra Estados Unidos antes que asistir al debate con sus homólogos sobre las reformas comunitarias.

En Italia las implicaciones políticas del Mundial fueron notables. Antes del comienzo del evento futbolístico, la polémica suscitada en torno a la retransmisión de los partidos debido a la diferencia horaria con Japón y Corea, llegó a las altas instancias políticas. Preguntado un miembro de la Ejecutiva de Berlusconi, “¿Se ha pensado algo en el Parlamento sobre la retransmisión de los

²⁹ La Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) es un organismo autónomo que forma parte del sistema de las Naciones Unidas. Está integrado por 175 Estados Miembros que se han comprometido a: a) elevar los niveles nutricionales y de vida de sus habitantes; b) mejorar la producción y distribución de los alimentos y productos agrícolas; c) mejorar la situación de la población rural. La FAO es el principal organismo internacional para la agricultura y la alimentación. Por consiguiente, esta empeñada en todos los sectores del desarrollo agrícola y su tarea abarca aspectos tan diversos como demostrar a los agricultores de subsistencia nuevas técnicas de producción de cultivos alimentarios, o asesorar a los gobiernos sobre la manera de lograr que el comercio internacional de los productos agropecuarios sea más estable y equitativo, <http://www.fao.org>.

partidos en horas lectivas?”, el político contestó que tanto los políticos como los trabajadores de la cámara estaban dispuestos a alargar las sesiones parlamentarias por la tarde para animar a la selección italiana durante sus encuentros (Agudo y Toyos, 2003).

Posteriormente, la eliminación inesperada en octavos de final ante Corea del Sur por 2 goles a 1, y las polémicas actuaciones arbitrales adquirieron el tono de “cuestión de Estado” llegando incluso al parlamento. En la cámara italiana, todos los partidos políticos desde Refundación Comunista a la Alianza Nacional, solicitaron de forma unánime la dimisión de Franco Carraro, el presidente de la Federación Italiana de Fútbol, por no haber sabido defender los intereses de Italia ante la FIFA. Esta cuestión sirvió también para la batalla entre partidos. Marco Rizzo, portavoz de los comunistas en la Cámara, afirmó que “lo que ha ocurrido en este mundial demuestra la grave inconsistencia de nuestro país en el terreno internacional”. El ex presidente Francesco Cossiga sugirió que Italia abandonase las competiciones internacionales en caso de que no existiesen garantías de la imparcialidad de los árbitros. Y los diputados de *Forza Italia*, por su parte, concluían que para devolver el orgullo a los italianos era necesario que, como había pasado con el Ministerio de Asuntos Exteriores, el presidente Silvio Berlusconi asumiese el mando de la federación de fútbol.

Francia acogió con reacciones dispares su temprana eliminación a manos de la selección danesa. Mientras el presidente Chirac y el primer ministro Raffarin pretendían consolar a los jugadores y darles ánimos para superar el fracaso, la extrema derecha aprovechaba la ocasión para atacar la concepción multiétnica de Francia que hasta entonces había representado la selección. Jean-Yves Le Gallou, número dos de la escisión del Frente Nacional (FN) liderada por Bruno Mégret y denominada Movimiento Nacional Republicano (MNR) afirmaba después de la derrota que “el resultado ridículo y humillante de Francia acaba con la propaganda inmigracionista desencadenada durante el mundial de 1998”, para añadir a continuación que “la victoria de Dinamarca es simbólica ya que es un equipo europeo y enraizado, que defiende los colores de un país que ha recuperado el orgullo nacional, que elimina a una Francia gris y ficticia. Además acaba con el dogma de la superioridad de las sociedades multiétnicas”.

En México, su presidente, Vicente Fox, tras la victoria de la selección en un partido daba una rueda de prensa con la camiseta del equipo; y en Turquía, el gobierno concedía fiesta nacional el día que la selección turca disputaba la semifinal contra el país carioca.

La trascendencia política del fútbol alcanzó incluso a países que no participaron en el mundial. Bolivia tuvo que demorar la apertura de sus colegios electorales durante las elecciones generales ante el temor que la retransmisión de la final del mundial por televisión provocase un absentismo general en los centros de votación.

En la India, el hecho que la copa del mundo fuese retransmitida por un canal televisivo cuya señal no fue captada por todo el país provocó la protesta del Partido Comunista Indio Marxista que organizó manifestaciones contra las autoridades alegando esta cuestión.

En Israel, el diario Yediot Aharonot publicaba un artículo donde abogaba por una victoria mundialista de un país amigo de Israel entre los cuales citaba a Estados Unidos, Ecuador, México y Costa Rica, aduciendo que el resto de participantes habían cometido algún agravio contra el pueblo judío o el Estado de Israel. El delirio del cronista israelí Shaul Tzedaka llegaba hasta el punto de comentar de la siguiente forma el enfrentamiento de la primera fase entre las selecciones de Alemania y Arabia Saudí: “no nos saben nada mal los ocho goles marcados por los alemanes a los saudís durante el partido que ha enfrentado a los descendientes de nuestros antiguos genocidas con los que hoy sueñan con exterminarnos”. El artículo corroboraba, mientras los tanques israelíes continuaban su ofensiva contra las localidades palestinas, que el fútbol es la continuación de la política por otros medios.

En muchos casos, se identifica el poder político internacional de una nación con su credibilidad futbolística, de tal modo que las victorias o las derrotas ayudan a ensalzar o deprimir la imagen de un país en la comunidad internacional: *: for African countries, football is a way of gaining the respect they find hard to come by in other spheres. In 1990 Cameroon astonished the football world by beating Argentina (then the reigning world champions) in the opening game of the World Cup. Roger Milla, the team's star, said later that the image he most treasured was that of Paul Biya, Cameroon's president, shaking hands with other heads of government after the victory.*

2.2.1.4. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO JURÍDICO

En el apartado jurídico, el “legislador” y los “tribunales” también se han preocupado y trabajado activamente durante los últimos años en pro de este deporte; los primeros, para regular materias de gran trascendencia –“entre el fervor popular y los impresionantes flujos económicos que se originan desde ese jovial deporte [fútbol] se gestan enconados conflictos que han recabado el interés del legislador” (Sejías, 1998)–; los segundos, para dilucidar sobre diversas cuestiones de enorme relevancia cuyas resoluciones judiciales se han demostrado importantes en el devenir de este deporte.

A) FÚTBOL Y LEYES

Respecto al “legislador” destaca, de manera especial, su participación en la configuración del concepto de “interés general” recogido en la *Ley 21/1997, de 3 de julio, sobre emisiones y retransmisiones de competiciones y acontecimientos deportivos*: “todo el envoltorio de este deporte, casi siempre polémico y muchas veces detestable, oculta realidades económicas de cierta trascendencia aunque en los últimos tiempos el negocio de la compra de derechos de imagen ha derivado en España en una ley de interés público y en disputas de tipo político impensables en una democracia. Las cadenas y las plataformas digitales fundamentan su éxito en la posesión de los derechos de retransmisión de los partidos de competición” (García Candau, 1999). Por tanto, “la esencia de la Ley es loable, el predominio del interés general sobre unos elitistas intereses mercantiles” (Sejías, 1998).

Según destaca la Exposición de Motivos de la Ley, “la importancia de las retransmisiones audiovisuales de los acontecimientos deportivos de especial relevancia (...) exige garantizar, sobre apoyos constitucionales explícitos, los legítimos derechos de los consumidores a acceder a las citadas retransmisiones, así como la eficaz protección de los diversos intereses deportivos y mercantiles afectados”.

Como señala Seijas (1998), “el concepto de interés general es un elemento esencial del ordenamiento jurídico. La satisfacción del interés general constituye el fin que justifica tanto la existencia del Estado, como de las Instituciones a través de las cuales ejerce el poder. El interés general se presenta como algo más que una mera suma de intereses individuales. La agudeza de Rousseau ya atisbó esta diferencia, reflejándola en el Contrato Social o Principios del Derecho Político. Mientras la suma de los intereses particulares sólo mira al interés privado, el interés general presta toda su atención al interés común. El problema de identificar el contenido del interés general se resolvía en una sencilla operación aritmética: de la suma de las voluntades particulares quitaremos los más y los menos que se destruyen entre sí, es decir, los intereses antagónicos, quedando como suma de dichas diferencias el interés general”.

El artículo 4.1. de la Ley integra las claves para el análisis del concepto de interés general en el contexto de las competiciones y acontecimientos deportivos. Tres datos nos permiten su identificación: “serán de interés general aquellos acontecimientos deportivos que presenten: a) relevancia y trascendencia social; b) se celebren con periodicidad, pero no frecuentemente, y c) se incluyan en el catálogo que, a tal efecto, elabore, al inicio de cada temporada de cada deporte, el Consejo para las Emisiones y Retransmisiones Deportivas”.

En su apartado segundo, el artículo 4 concreta como guías para la elaboración del catálogo de competiciones o acontecimientos deportivos de interés general, las siguientes: “a) atracción sobre la audiencia de los operadores de radio y televisión. b) importancia en el ámbito deportivo nacional. c) tradición de la competición o acontecimiento” (Véase Anexo I, para el catálogo de Acontecimientos Deportivos de Interés General para la temporada 2004-2005).

Años antes, en 1990, el legislador se había visto obligado a intervenir activamente en la elaboración de la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*: “el proceso de mercantilización y profesionalización y el incremento exponencial de las deudas condujeron en el año 1990 a la instauración por Ley de un nuevo modelo de gestión y organización en el fútbol profesional, que transformaba a los antiguos clubes en sociedades anónimas deportivas” (Blanco, 1999).

En el año 1985, el CSD (Consejo Superior de Deportes) elabora un Plan de Saneamiento con la finalidad de reconducir la crónica situación económica a la que los clubes habían llegado; sin embargo, éste no produjo los resultados deseados ya que los clubes venían funcionando con un modelo jurídico en el que difícilmente se podían exigir responsabilidades a los directivos, lo que “animó” a los mismos a no cumplir el compromiso que en su nombre la Liga había asumido con el CSD, aumentando de esta manera el desequilibrio financiero anterior en el que habían incurrido³⁰. La caída asimismo en la recaudación por quinielas, de las cuales el 2,5% era destinado a financiar el Plan de Saneamiento, fue una razón añadida para que los clubes no pagaran las deudas privadas y parte de las públicas que tenían contraídas, incumpliendo las obligaciones contraídas por la Liga.

En este contexto surge la urgente necesidad de instaurar un nuevo modelo de gestión y organización en el ámbito del deporte, y con ello, la Ley 10/1990 de la que emanan la S.A.D fue precedida de un amplio y polémico debate tanto en el ámbito político como de los medios de comunicación. La intención de esta ley, sin embargo, no era nueva. Ya en 1968, en el diario de Madrid *Pueblo*, el 22 de

³⁰ En una comparecencia parlamentaria de 23 de abril de 1991, el Secretario de Estado para el Deporte, Javier Gómez Navarro, afirmaba que a 30 de junio de 1990, la deuda global según auditorías encargadas por la LNFP ascendía a 30.569.687.000 pesetas; además, precisaba que en la temporada 1988-89 la Primera División había perdido 1.717 millones de pesetas y la Segunda División, 1.430 millones.

junio se recogía: “la única solución para los problemas del fútbol profesional es la creación de sociedades anónimas (...); tal forma social nada quitaría al deporte espectáculo y, en cambio, le daría lo que ahora le falta, responsabilidad” (Blanco, 1999).

La finalidad de esta Ley era precisamente, como se apunta en su preámbulo, “una nueva forma jurídica que, inspirada en el régimen general de Sociedades Anónimas, incorpora determinadas especificidades para adaptarse al mundo del deporte”, de tal modo que el fútbol profesional fuera autosuficiente y dejará de depender económicamente de los poderes públicos.

La nueva normativa exigía la transformación en S.A.D. a todos los clubes con excepción de aquellos que en las auditorías llevadas a cabo desde la temporada 1985-86 hubiesen obtenido en todas ellas un saldo patrimonial neto positivo (tan sólo cuatro clubes cumplían con este requisito: F.C. Barcelona, Real Madrid, Club Atlético Osasuna, Athletic de Bilbao). A cambio, se ponía en marcha en 1991 un nuevo Plan de Saneamiento que venía a sustituir al de 1985, financiado, ya no con el 2,5% de la recaudación de las quinielas sino con el 7,5%.

B) FÚTBOL Y SENTENCIAS

En cuanto a los segundos protagonistas del Derecho, los “tribunales”, conviene señalar de manera especialmente significativa la Sentencia Bosman, como punto de partida de la importancia del ámbito jurídico en el mundo del fútbol³¹.

Esta sentencia se refiere al jugador del Royal Club Liégeois, de Bélgica, Jean-Marc Bosman, de 15 de diciembre de 1995, del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (TJCE).

Los grandes temas que trata la sentencia son, en primer lugar, la libre circulación de deportistas pertenecientes a un país miembro de la UE; en segundo lugar, la abolición de las denominadas “cláusulas de nacionalidad”, y por último, la prohibición de los *transfers* (percepción económica que los clubes venían percibiendo como consecuencia de la contratación de uno de sus trabajadores, aun cuando la relación profesional, entre el jugador y el club, hubiese finalizado).

Sin lugar a dudas, la decisión más trascendente de la sentencia es la relativa a la “libre circulación de jugadores”, al considerar a los futbolistas como trabajadores de pleno derecho, desapareciendo de este modo las restricciones para su libre contratación dentro de la zona comunitaria y, por tanto, dando la posibilidad a cualquier club de un país miembro de la Unión Europea de alinear un equipo compuesto de once jugadores comunitarios.

³¹ Se analizará detenidamente más adelante en el Capítulo 6 referido a los aspectos jurídicos laborales relativos al futbolista profesional

A partir de esta sentencia se pasa de la dualidad jugador “nacional”-“extranjero”, a la de jugador “comunitario”-“no comunitario”; es decir, los jugadores nacidos en cualquier país de la UE pueden jugar en cualquier país miembro sin ocupar plaza de extranjero (Comunitarios A).

2.2.1.5. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO PEDAGÓGICO

A) FÚTBOL Y EDUCACIÓN

El presidente de la máxima autoridad a nivel internacional del fútbol, Joseph Blatter, hablaba en una entrevista para la revista FIFA, de las múltiples bondades de este deporte como herramienta educativa: “el fútbol es una escuela de vida, con un gran valor educativo, sobre todo para niños y adolescentes, quienes deben aprender a aceptar las derrotas con estilo y dignidad, armonizar en grupo, ser solidarios y alcanzar metas como equipo”.

Albert Camus (1913-1960), novelista, ensayista, dramaturgo y Premio Nobel de Literatura en 1957, parece ser de la misma opinión: “porque, después de muchos años en que el mundo me ha permitido variadas experiencias, lo que más sé, a la larga, acerca de moral y de las obligaciones de los hombres, se lo debo al fútbol”. Según Camus en *Lo que le debo al fútbol*, “debuté en 1928 con el club deportivo Montpensier y pronto aprendí que la pelota nunca viene hacia uno por donde uno espera que venga. Eso me ayudó mucho en la vida, sobre todo en las grandes ciudades, donde la gente no va siempre de frente”.

Diego Gutiérrez del Pozo, psicólogo deportivo, es claro en este sentido: “el fútbol se ha convertido en una herramienta para educar”. El sacrificio en defensa por el compañero lanzado al ataque, la generosidad hacia el equipo en detrimento del beneficio propio en la resolución del gol, el *fair-play* por el adversario, el trabajo conjunto en el resultado final, fomenta al máximo la comunicación, el sano afán de competitividad sin monopolios, o la flexibilidad para cambiar atendiendo a las órdenes del entrenador, son sólo algunos aspectos que se aprenden en las canchas de juego, unas veces por instrucción, otras, por ósmosis.

El efecto pedagógico del deporte, en general, y del fútbol, en particular (debido a su gran impacto entre la población y, sobre todo, entre los más jóvenes), llevó a que la Comisión Europea declarase el año 2004 como *The European Year of Education Through Sport* (EYES) (Año Europeo de la Educación a través del Deporte): *sport promotes values such as respect, tolerance, fairness and team spirit. Adhering to rules, demonstrating solidarity with other members of the team and the willingness to make an effort are not learned on command but in an emotional, «incidental» way at school and in leisure-time activities. Sport enables individuals to learn more about their physical and psychological strengths and weaknesses. Children and young people learn to control themselves and to view their opponent as a partner,*

even in critical situations. Thus sport is a medium for transferring these values to other areas of life. It can help to eliminate prejudice and to integrate minorities into society. Sports competitions make an important contribution in the fight against violence.

No es de extrañar, por tanto, que nuestra Carta Magna, en su Capítulo III, “De los principios rectores de la política social y económica”, en el artículo 43.3. se reconozca expresamente la importancia del deporte: “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el «deporte». Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

En los últimos tiempos se ha dado un paso más. En el transcurso del Consejo Europeo de los días 18 y 19 de junio de 2004, los Jefes de Estado y de Gobierno de los 25 Estados miembros europeos llegaban a un acuerdo sobre la Constitución Europea –firmado el texto final en Roma el viernes 29 de octubre– la cual en el Título III, “Políticas y Acciones Internas”, Capítulo V, “Ámbitos en los que la Unión puede decidir realizar una acción de apoyo, coordinación o complemento”, Sección 5, “Educación, juventud, deporte y formación profesional”, artículo 282.1., recoge este mismo sentido: “la Unión contribuirá a fomentar los aspectos europeos del deporte, teniendo en cuenta sus características específicas, sus estructuras basadas en el voluntariado y su función social y educativa”.

B) FÚTBOL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Responsabilidad Social Corporativa) definido por el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible)³² como “la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”, y del que tanto se viene hablando durante los últimos años, también incumbe al deporte rey.

El fútbol –y principalmente sus actores, clubes y, sobre todo, jugadores– tiene una responsabilidad notable con la sociedad. Los futbolistas se han convertido, para los niños y adolescentes principalmente, en “modelos de referencia” a los que imitar y seguir en sus actuaciones. Ello, les obliga “moralmente” a seguir comportamientos intachables, no sólo “dentro” del terreno de juego, sino también “fuera” del mismo. La educación demanda y exige, ante todo, credibilidad; y la credibilidad se basa en el ejemplo, auténtico estandarte de la educación.

³² El WBCSD se define a sí mismo como la coalición de 175 empresas multinacionales, unidas por el propósito compartido de avanzar hacia el desarrollo sostenible a través de sus tres pilares: crecimiento económico, equilibrio ecológico y progreso social. Sus miembros proceden de más de 30 países y pertenecen a 20 grandes sectores industriales, agrupando a unos 1.000 líderes empresariales de todo el mundo.

Su santidad el Papa Juan Pablo II, en un discurso de 7 de mayo de 2000 dirigido a 150 representantes de la UEFA a los que recibió, señalaba: “en estos momentos, el fútbol se ha convertido en un fenómeno de masas que enfatiza la «responsabilidad» de aquellos que se ocupan de su organización y promueven la expansión de este deporte tanto a nivel profesional como amateur. Están llamados a no perder nunca de vista las significativas posibilidades educativas que el fútbol puede desarrollar. Por otra parte, los deportistas, especialmente los más famosos, nunca deberían olvidar que se convierten en modelos para el mundo de la juventud. Por ello, es importante que, además de desarrollar sus capacidades deportivas, sean cuidadosos para cultivar esas cualidades humanas y espirituales que harán de ellos auténticos ejemplos positivos ante la opinión pública”.

“Pido –continuaba Karol Wojtyla- que todos los profesionales del mundo del fútbol, desde sus organizadores hasta sus profesionales de la comunicación, unan esfuerzos para asegurar que el fútbol no pierda nunca su genuina característica de actividad deportiva, que no quede sumergida por otras preocupaciones, especialmente las de carácter económico. El Jubileo constituye una oportunidad para que el fútbol se convierta en un motivo auténtico de promoción de la grandeza y de la dignidad del hombre. Por ello, las estructuras que componen la industria del fútbol están llamadas a ser un terreno de auténtica humanidad, en el que los jóvenes sean incitados a aprender los grandes valores de la vida y a difundir las grandes virtudes que constituyen la base de una digna convivencia humana, como la tolerancia, el respeto de la dignidad humana, la paz y la fraternidad”.

El jugador más aclamado de todos los tiempos, la “perla negra”, en una de sus declaraciones se refería también a este aspecto: “todos los niños del mundo que juegan al fútbol quieren ser como Pelé. Por lo tanto, tengo la responsabilidad de mostrarles no sólo como ser un futbolista, sino también un hombre” (Carabias, 2004a).

C) FÚTBOL Y MANAGEMENT

Algunos han visto en el fútbol una herramienta práctica de *management* del que extraer lecciones de gran utilidad para su aplicación al mundo de la gestión empresarial: “el fútbol tiene cosas que enseñar a los gestores de empresas: al fin y al cabo en las empresas se habla de competidor, se habla de resultados, o se dice que tal o cual cosa no funciona y hay que hacer cambios (...). Fútbol y empresas tienen más cosas en común de las que puede parecer a primera vista” (Arráiz y Ortiz, 2002).

Para Mateo (1999) “(...) los estadios me siguen pareciendo (...) un laboratorio social en miniatura, en el que observar y descubrir muchas de las claves de la existencia humana. En este sentido, esos céspedes inmaculadamente verdes (...) me siguen pareciendo aulas gigantescas en las que se reciben lecciones, triunfales o dramáticas, sobre los sentimientos motrices de la naturaleza humana”.

Según Mateo, “no existen diferencias entre un alto directivo o una estrella del deporte. Todos ellos suelen caer en los mismos errores y se enfrentan a problemas similares, como asumir el éxito o saber dirigir equipos de trabajo”.

Mateo subraya que el trato con los grandes profesionales del deporte tiene muchas ventajas: “estamos hablando de gente muy inteligente, porque para sobrevivir en ese mundo extremadamente competitivo hay que serlo. Además, resulta muy fácil trabajar con ellos, porque están acostumbrados a la disciplina y tienen un gran espíritu de sacrificio. Curiosamente, la dificultad, al principio, viene de que no son conscientes de todo lo que pueden aportar. Recuerdo el caso de Andoni Zubizarreta, que me decía: ¿Qué puede aportar un portero de fútbol en todo esto?”.

El ex guardameta de la selección explica: “el portero es un tipo tan raro que juega al fútbol con las manos, se viste distinto, celebra los goles solo, entrena aparte y cuando gana la Copa de Europa por 1-0, todo el mundo se acuerda del uno, pero nadie del cero” (García, 2002).

Para Mateo “eso pasa, exactamente igual, en muchas empresas donde por razones de distancia geográfica o por el tipo de trabajo, nadie valora a esas personas que son clave. Es sólo un ejemplo, pero muchos directivos se reconocen en esta historia. Las reflexiones sobre la relación con el equipo o la forma de motivar a los demás en un vestuario y de automotivarse que aporta Zubizarreta desde su experiencia aportan valor” (García, 2002).

Consecuencia de esa capacidad de aplicar enseñanzas del balón al mundo de la empresa, numerosos ex futbolistas han pasado a prestar sus servicios en los despachos de los clubes y S.A.D una vez finalizada su carrera profesional: “la globalización de las competiciones y la entrada masiva de capital en los

deportes de masas está cambiando la estructura y la gestión de las entidades deportivas, en las que cada vez más lo empresarial prima por encima de lo deportivo. Esto ha llevado a deportistas de élite a aprovechar sus conocimientos para dar servicios a los clubes” (Expansión, 2003i).

Algunos ejemplos son: Jorge Valdano³³, ex Director General Deportivo del Real Madrid; Emilio Butragueño, Vicepresidente del Real Madrid; Txiqui Beguiristain, Director Deportivo del F.C. Barcelona; Andoni Zubizarreta, ex Director Deportivo del Athletic Club de Bilbao; o Quique Setién, ex Director Deportivo del Racing de Santander.

2.2.1.6. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO ACADÉMICO

Los centros académicos también han apostado decididamente por este deporte. El centro de investigación Birkbeck³⁴, en la University of London, cuenta con el *Football Governance Research Center* donde se imparte además el máster *Sport Management and the Business of Football*³⁵; la University of Leicester dispone del *Center for Research into Sport and Society*, donde se elabora el *Singer & Friedlander Football Review*; la University of Liverpool, del *Football Reserch Unit*; y la University of Stirling, en Escocia, cuenta con el *Sports Studies Research Group* donde se llevan a cabo estudios en este sentido.

En el año 1995 la FIFA firmaba con la Universidad de Neuchatel (Suiza) un acuerdo para la creación del *Centre International D’Etude du Sport* (CIES) (Centro Internacional de Estudios del Deporte) como nexo de unión entre el mundo de la investigación y la propia organización de la FIFA. Además desde el año 2000 se imparte un *Master en Derecho, Management y Ciencias Humanas del Deporte* impartido por las Universidades de Bocconi (Milán, Italia), Neuchatel, y Montfort (Gran Bretaña) con el objetivo de formar expertos en la gestión de federaciones y otras instituciones deportivas.

La prestigiosa universidad norteamericana de Harvard (Boston) también ha manifestado sus preocupación por este deporte, y por primera vez ha incluido

³³ “Con la figura plenipotenciaria de Jorge Valdano, Florentino Pérez intenta crear un nuevo modelo de organización en el fútbol español. A partir de ahora en el Real Madrid los intereses empresariales marcarán de cerca los puramente deportivos”, Enrique Ortego, Diario ABC, sábado 16 de septiembre de 2000, p. 62.

³⁴ Birbeck is a leading research institution, located in Bloomsbury. Part of the University of London, is specialise in part-time evening education for mature students. Birbeck has over 7,000 students currently following undergraduate and postgraduate degree courses, <http://www.bbk.ac.uk>.

³⁵ Master’s Programmes in Sport Management and the Business of Football are designed for graduates who wish to develop a rigorous understanding of the management, governance and regulation of the football industry. The programmes combine specialist taught courses on the football business and the principles and practice of sport management and marketing with general training in management, business organization, strategy and research methods, <http://www.bbk.ac.uk>.

entre sus famosos *study cases* (casos de estudio) a un equipo de fútbol, el Real Madrid, C.F.: “durante dos meses, el catedrático de marketing de Harvard, John Quelch, junto con el profesor de dirección comercial del IESE, José Luis Nueno, ha buceado en los entresijos del modelo empresarial implantado, básicamente en los cuatro años de gestión de Florentino Pérez, en el Real Madrid” (Álvarez, 2004)”.

En España, se imparte desde hace unos años el *Máster en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas*, patrocinado por la Fundación del Real Madrid³⁶. El curso tiene como objetivos: adquirir los conceptos clave de la gestión de las entidades deportivas a través de la integración de una capacidad de planificación y organización de los ámbitos que componen las actividades deportivas; ser capaz de adecuar la gestión empresarial a las fluctuaciones de las demandas sociales; saber elaborar los presupuestos anuales y prever las necesidades materiales de la empresa; y estudiar las distintas funciones del director de entidades deportivas: directiva, administrativa, de planificación, de diseño de estrategias de publicidad, de seguridad, de selección, de gestión y de relaciones laborales.

El ex jugador y entrenador del Barcelona, Johan Cruyff, puso en marcha hace unos años en Barcelona y Madrid, la *Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas Deportivas Johan Cruyff*, de la que es presidente.

La *Johan Cruyff University* está dirigida fundamentalmente a la formación de deportistas con vistas a su actividad profesional tras su retirada de los terrenos de juego. Entre las posibilidades laborales cabe reseñar ámbitos profesionales como las consultorías o la administración de empresas deportivas.

En abril de 2005, el IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) ponía en marcha el *Sport Business Management Center* (IESE-SBM), un centro especializado en la investigación y docencia sobre la gestión de entidades deportivas, de tal manera que se aborde con rigor y profesionalidad todos los aspectos que componen la gestión de empresas, instituciones y entidades deportivas centrándose específicamente en tres ejes fundamentales: marketing, finanzas y dirección de personas.

Más recientemente, el Real Madrid presentaba la *Universidad del Real Madrid*. El objetivo perseguido desde el club blanco con esta iniciativa es sentar las bases para que exista una infraestructura similar a la de una Universidad normal, solo que todas las materias y asignaturas impartidas estarán relacionadas con el mundo del fútbol.

³⁶ “Tras anunciar, hace poco más de tres semanas, su retirada del fútbol profesional, Manolo Sanchís anuncia su participación en el *Curso de Dirección y Gestión de Entidades Deportivas*, un curso pionero en España que será impartido en el Centro Universitario Francisco de Vitoria”, *Del Campo a las Aulas*, en Menos 25, 26 de febrero de 2001, p. 14.

Las materias, relacionadas con el deporte, abarcarán: Educación Física, Fisioterapia, Medicina Deportiva, Cursos de iniciación para entrenadores, Historia del Fútbol, Psicología Deportiva, Formación técnica del jugador, Dirección Deportiva y Gestión Económica de un club profesional.

Para ello, el Real Madrid creará una red de profesores especializados por contenidos, habilitando matriculas sectorizadas para poder atender a todo tipo de nivel adquisitivo. De esta manera, el Real Madrid intentará crear una red de formación de jóvenes especializados que, en un futuro cercano, darán el salto al primer equipo madridista (ya sea en el campo o en las oficinas) sin necesidad de gastarse grandes sumas en contratar profesionales ajenos al club (Roncero, 2004a).

Íntimamente ligado al ámbito “universitario” se encuentra el ámbito de la “investigación”, y aquí el fútbol parece haber encontrado también un hueco, de manera relativamente reciente en España, algo antes en otros países como Reino Unido: “el deporte –[y el fútbol muy especialmente]- es un negocio, una empresa, una profesión, un espectáculo, un juego, una diversión, una pasión e, inclusive, un pretexto y un argumento político. Muchas cosas como para poder seguir ignorándolas sin daño y, sobre todo, para seguir considerándolas indignas de un trabajo científico” (Villegas, 2003).

En 2004 se presentaba en la Universidad de Navarra, la Tesis Doctoral titulada *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores claves de su negocio*, donde se estudia el hipotético valor en Bolsa de los clubes españoles. El trabajo de investigación analiza los datos de 34 clubes de Primera y Segunda División entre las temporadas 1997-98 y la 2001-02. En este periodo, 13 de los equipos habían presentado datos completos y suponían el 77% de los ingresos obtenidos en Primera³⁷.

También en 2005, Juan Manuel Roca presentaba en la Universidad de Navarra la tesis doctoral: *Ventaja competitiva y valor de marca en la prensa deportiva: el estilo 'Marca' (1984-2004)*, que aborda en seis capítulos las claves del éxito de Marca como producto informativo desde una perspectiva conceptual, histórica y empresarial, haciendo hincapié en los cambios que llevaron al periódico a revolucionar el mercado de la prensa deportiva entre 1984 y 2004.

Asimismo, desde diversas universidades se vienen desarrollando diferentes proyectos académicos y científicos en esta línea, algunos de los cuales fueron presentados en el “Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte”

³⁷ Según esta Tesis Doctoral el valor estimado de los clubes en millones de euros sería: 1. Real Madrid (488,66); 2. Barcelona (404, 88); 3. Valencia (301,77); 4. Atlético de Madrid (234,72); 5. Deportivo (175,55); 6. Athletic Club de Bilbao (151,81); 7. Celta (122,51); 8. Mallorca (94,79); 9. Espanyol (92,14); 10. Zaragoza (91,01); 11. Málaga (81,62); 12. Sevilla (78,08); 13. Real Sociedad (76,65); 14. Valladolid (50,68); 15. Racing de Santander (48,16); 16. Tenerife (46,46); 17. Alavés (42,29); 18. Las Palmas (40,19); 19. Rayo Vallecano (17,94); 20. Villarreal (11,97), en *Fútbol Profesional*, nº34, mayo 2004, p. 14.

celebrado en Barcelona entre el 14 y 16 de mayo de 2003. Entre otros, y por señalar algunos³⁸:

- *Modelos de liderazgo aplicados a la gestión de clubes de fútbol*, M. Ruiz, Universidad Complutense de Madrid, mayo 2003.
- *Segmentación del mercado futbolístico a partir de aspectos relacionados con el fútbol*, I. Rodríguez del Bosque, A. Agudo, J. Collado, M. García de los Salmones, Universidad de Cantabria, mayo 2003.
- *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional sobre la economía española*, A. A. Algarra Paredes, J. L. Espejo-Saavedra, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing-ESIC, mayo 2003.
- *Financiación de entidades deportivas en el campo bursátil: factores influyentes de la salida a bolsa de los clubes de fútbol y su posterior evolución*, E. Escudero, L. Fernández, L. y D. Rodeiro, Universidad de Santiago de Compostela, mayo 2003.
- *El efecto lunes. Correlación entre resultado deportivo y cotización bursátil en clubes de fútbol europeos*, J. L. Ximénez de Sandoval Torres, Departamento de Contabilidad y Productos Financieros de la Escuela Mercantil de Sevilla, mayo 2003.
- *TV revenues in spanish football: old solutions, new problems*, J. García, y P. Rodríguez, Universidad Pompeu Fabra y Universidad de Oviedo respectivamente, mayo 2003.
- *Importancia estratégica de las nuevas tecnologías al servicio del marketing deportivo*, M. A. Prado, Universidad de Salamanca, mayo 2003.

2.2.1.7. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO SOLIDARIO

Fútbol y solidaridad cada vez están más unidos con el objetivo de llevar a cabo actividades en beneficio de aquellas capas sociales más necesitadas de ayuda.

³⁸ La totalidad de investigaciones se recogen en la bibliografía.

A) FÚTBOL Y PAZ

Los trágicos atentados del pasado 11-M en Madrid también han servido, como en otras ocasiones³⁹, para que el fútbol se convierta en un aglutinador de valores y solidaridad. Ronaldo Ruiz Nazario de Lima, jugador del Real Madrid, visitaba a petición del Presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, a las víctimas del 11-M en el Hospital Universitario Gregorio Marañón. Como le manifestaba el gerente del hospital al jugador: “no se puede imaginar el bien que hace. Este tipo de cosas acorta en gran medida los plazos de recuperación de los enfermos”.

La Presidenta de la Comunidad de Madrid, Esperanza Aguirre, y los Presidentes del Real Madrid y Club Atlético de Madrid, Florentino Pérez y Enrique Cerezo, decidían organizar un partido homenaje con una fila cero en honor de las víctimas del trágico atentado.

Coca-Cola, patrocinador oficial de la Eurocopa 2004, también quiso dar su homenaje particular mediante la selección de ocho jóvenes del instituto madrileño de Santa Eugenia como abanderados de la selección en el campeonato de Europa. Según fuentes de la compañía, “queríamos dar nuestro reconocimiento y apoyo a las víctimas y optamos por seleccionar al instituto público de Santa Eugenia, el barrio donde estalló una de las bombas, para que representara a España” (Expansión, 2004b).

A nivel internacional, en julio de 2004, se proponía el *Partido de la Paz* con el lema, *Una metrallera a cambio de una entrada*, para ver a las figuras de la selección brasileña y de esta manera contribuir a acabar con los conflictos bélicos en Haití⁴⁰. La idea, del Primer Ministro de Haití, Gerhard Latortoue, señalaba: “la mejor manera que tenía Brasil de ayudar al desarme de su país sería llevando a sus estrellas futbolísticas”.

El presidente de Brasil, Luiz Ignacio Lula da Silva, mostraba entonces su predisposición a colaborar con el evento y anunciaba en un discurso oficial: “el próximo 18 de agosto, si se dan las condiciones, llevaremos a la selección brasileña de fútbol a Haití. Es un símbolo, un gesto para demostrar que queremos que el mundo viva en paz y no en guerra”⁴¹.

³⁹ Como es conocido, todos los años se celebra por el mes de diciembre el tradicional partido contra la DROGA el que participan dos combinados de jugadores de la liga española.

⁴⁰ Un 80 por ciento de la población haitiana sobrevive con menos de un dólar al día y no tiene acceso ni al agua potable ni a la electricidad. El SIDA es uno de los principales males de la población cuya esperanza de vida no supera los 50 años.

⁴¹ “Esta iniciativa pretende contribuir a la pacificación del país, que atraviesa un momento histórico ante las elecciones que deben celebrarse el próximo año y en el que según el Gobierno interino circulan ilegalmente 25.000 armas. Brasil comanda la Misión de Naciones Unidas para la Estabilización de Haití (MINUSTAH) y por tal motivo ha enviado 1.200 soldados a la isla caribeña. El intercambio de armas por entradas para el partido se realizará una semana antes para evitar problemas. De hecho, el estadio Sylvio Cator de Puerto Príncipe puede acoger sólo a 15.000 personas y las autoridades locales calculan que podrían solicitar una entrada 500.000

El fútbol es un “pacificador” de cualquier guerra o conflicto armado: “el fútbol es una escuela de paz, y supera las fronteras que habitualmente separan a los seres humanos” (Werz, 2004c).

Esta capacidad del fútbol para salvar diferencias políticas de cualquier orden internacional se pudo apreciar en la Copa Mundial de la FIFA Francia 98, con ocasión del encuentro entre Estados Unidos e Irán: “ambas selecciones se dejaron fotografiar juntas antes del silbato inicial, se regalaron rosas y se abrazaron amistosamente en medio de ovaciones y aplausos del público entusiasmado. Lo que no logran alcanzar los políticos, lo consiguen muchas veces los futbolistas” (Werz, 2004a).

Muchos años antes, el mejor jugador brasileño de todos los tiempos, “O Rei” Pelé, “detuvo una guerra: Nigeria y Biafra hicieron una tregua para verlo jugar. Verlo jugar, bien valía una tregua y mucho más” (Galeano, 2002). También en la Guerra del Congo, durante el verano de 1969 ocurrió el mismo episodio. El equipo brasileño del Santos, donde militaba el jugador carioca, preparaba su temporada en tierras africanas donde debía celebrar dos partidos amistosos en Kinshasa (hoy día República del Congo) y Brazzaville (actualmente, Congo). Las dos facciones en guerra civil acordaron una tregua para deleitarse con el astro.

En Liberia, el jugador George Weah, el único futbolista que ha conseguido el *Liberia's World Footballer of the Year* en el año 1995, consiguió algo similar: *during the war, when there was an international game, the fighters laid down their weapons to come and watch,” says Liberia's minister of youth and sport, Wheatonia Dixon-Barnes. “That was because of George.”* (The Economist, 2004j).

En el 11º Congreso de junio de 1914 en Christiania (en la actualidad Oslo), poco antes del comienzo de la Primera Guerra Mundial, el máximo organismo internacional del fútbol manifestaba de forma clara e idealista, que proseguía metas superiores a la simple promoción del fútbol como deporte, entre ellas, la supresión de cualquier conflicto bélico: “el Congreso se declara dispuesto a apoyar toda iniciativa que contribuya al acercamiento de las naciones y contrarreste todo conflicto por mediación”. Esta resolución contra la guerra, propuesta por Suiza, fue aprobada por unanimidad y sometida ante la “Oficina Internacional Permanente de la Paz” en Berna (Suiza) (Lutz, 2004).

B) FÚTBOL Y LOS “SIN TECHO”

personas. Ante la gran demanda y para evitar que los haitianos se pierdan el acontecimiento, se instalarían pantallas gigantes en varios puntos de la ciudad. Además, Lula, que no descarta acudir al encuentro, quiere repartir entre los asistentes 5.000 camisetas de la selección brasileña y 1.000 balones”, Ana Pastor, Diario AS, jueves 15 de julio de 2004, <http://www.as.com>.

En julio de 2004, se celebraba en Goteborg (Suecia) el 2º *The Homeless World Cup* (Campeonato Mundial de los “Sin Techo”, <http://www.steetsoccer.org>), un torneo de fútbol callejero cuya finalidad es concienciar de la grave situación de las personas sin hogar de todo el mundo.

Un total de 26 equipos tomaron parte en la competición, 8 más que la anterior edición en el año 2003 celebrado en Graz (Austria).

El torneo puesto en marcha por la *International Network of Street Papers* (INSP) (Red Internacional de Periódicos Callejeros) con apoyo de la UEFA cuenta con más de 50 miembros en 28 países, desde Sudáfrica a Rusia, y de Polonia a Estados Unidos.

Lena Pettersson, del periódico *Fatkum* señalaba: “es una gran oportunidad para la gente sin hogar encontrarse y participar en una experiencia muy positiva juntos. Nuestra esperanza es que un evento como éste mentalice a la gente ante este problema social y abra el debate sobre el rechazo social y la gente sin hogar desde una nueva perspectiva” (Uefa, 2004c).

Desde la organización señalaban: “trabajar en equipo con sus compañeros les hace sentirse más arropados (...). La gente que se siente marginada y tiene muy baja la autoestima se da cuenta de que no puede participar a menos que cojan algo de forma. Tienen que solucionar sus problemas y tienen que vincularse con unidades antidrogas y alcohol por lo que redireccionan sus vidas hacia estas ayudas”.

C) FÚTBOL Y NIÑOS DE LA GUERRA

También en julio de 2004 era la primera vez que la UEFA aprovechaba un torneo, la Eurocopa 2004 de Portugal, para promocionar conjuntamente junto al Comité Internacional de Cruz Roja (CICR) una causa humanitaria: llamar la atención sobre la grave situación en la que se encuentran los niños en la guerra con el logotipo *Let us play* (Déjennos jugar).

La relación UEFA-CICR se remonta al año 1997 cuando ambas instituciones decidieron juntar fuerzas para la adopción de campañas humanitarias. En principio, las ayudas se centraron en las víctimas de las minas antipersonal en varios países de los Balcanes y del Cáucaso. Desde 2002, las dos organizaciones han unido sus esfuerzos humanitarios en una nueva campaña: *Children in War* (Los Niños de la Guerra).

Como afirmaba el Secretario General de la UEFA, el sueco Lars-Christer Olsson, “el hecho de apoyar los esfuerzos del CICR para ayudar a los niños que son víctimas de la guerra es el reflejo de los propios valores de la UEFA” (Uefa, 2004b).

Según Yves Daccord, Director de Comunicación del CICR, “el deporte, y en concreto el fútbol, se ha mostrado altamente efectivo en la rehabilitación de los niños afectados por la guerra”.

La campaña conjunta entre UEFA/CICR tiene cuatro mensajes simples. El primero, que los niños separados de sus familias estén protegidos y hacer todo lo posible para unirlos de nuevo. En segundo lugar, necesitan cuidados para que se recuperen tanto física como psicológicamente. En tercer lugar, tienen derecho a que se atiendan sus necesidades básicas en lo que se refiere a vivienda, alimentos, agua, ropa, cuidados médicos y educación. Y cuarto, no deben ser reclutados para formar parte de las fuerzas armadas o grupos, ni se les debe permitir que participen de una manera directa en las hostilidades.

De 1997 a 2004, la UEFA ha donado una cantidad total de 5,1 millones de francos suizos para apoyar las actividades humanitarias del CICR.

D) FÚTBOL Y DISCAPACITADOS

Por otro lado, bajo el programa *Special Olympics Europe / Eurasia* (SOEE) (Fútbol Olímpico Especial), la UEFA y *Special Olympics* (<http://www.specialolympics.org>) trabajan conjuntamente desde 1998 a favor de la accesibilidad del fútbol a los discapacitados: “es gratificante ver que las personas discapacitadas y los que viven en condiciones difíciles no son dejados de lado”.

En lo que a esto respecta, la organización *Special Olympics* ha llevado a cabo un gran esfuerzo para hacer el fútbol y otros deportes accesibles para aquellos que tienen discapacidades mentales: “La UEFA está orgullosa de ofrecer una ayuda económica regular a esta organización, y está especialmente satisfecha al ver que futbolistas profesionales, clubes y federaciones nacionales de toda Europa están igualmente encantados de apoyar a los futbolistas de *Special Olympics*” (Uefa, 2004a).

Creada en 1968, *Special Olympics*, tiene como filosofía facilitar que las personas con discapacidad psíquica puedan aprender, disfrutar y beneficiarse de su participación activa tanto en deportes individuales como colectivos.

E) FÚTBOL Y OPEN FUN FOOTBALL SCHOOLS

En 1999, el Comité Ejecutivo de la UEFA, y bajo el lema *We care of football* (Cuidamos el fútbol), decidió utilizar las multas impuestas en competiciones UEFA para propósitos específicos como ayuda humanitaria y proyectos educativos.

Uno de los proyectos más ambiciosos, centrado en los más jóvenes, es el programa *Open Fun Football Schools* (Escuela de Fútbol y Diversión) en el que UEFA y su socio benéfico, Culturas Cruzadas, se encargan de que el fútbol llegue a todos los niños sin tener en cuenta su talento, habilidad, etnia o condición social.

El programa, al ser benéfico, exige que un mínimo del 50% de los participantes sean niños y niñas que no estén inscritos en un club de fútbol, pero a quienes les gustaría estarlo.

El proyecto comenzó en 1998 en Bosnia-Herzegovina, zona devastada por la guerra en aquella época. Ese año, doce escuelas de fútbol, 2.252 niños y niñas y 189 entrenadores y directores de escuela participaron en el acto.

En el verano de 2003, el *Open Fun Football Schools* contó con un total de 78 colegios, 16.000 jóvenes (13.000 chicos y 3.000 chicas) y 1.400 entrenadores y directores de escuela de Bosnia-Herzegovina, Macedonia, y Serbia y Montenegro. Por primera vez, también se instalaron escuelas en Croacia, Georgia, Armenia y Azerbaiyán.

En 2004, las cifras siguieron mejorando ya que Culturas Cruzadas organizó 120 *Open Fun Football Schools* para 25.000 niños y niñas de entre 8 y 12 años de Bosnia-Herzegovina, Croacia y Serbia y Montenegro, la A.R.Y. de Macedonia, Georgia, Armenia y Azerbaiyán.

F) FÚTBOL Y POBREZA

El martes 14 de diciembre de 2004 tenía lugar la segunda edición del *The match against poverty* (Partido contra la pobreza) entre los equipos *Ronaldo & Friends vs. Zidane & Friends* (Amigos de Ronaldo y Zidane) –ambos embajadores de la ONU–, con el objetivo de destinar los beneficios recaudados al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Según estimaciones de la FAO, existen 852 millones de personas que sufren desnutrición y los datos de la ONU afirman que 25.000 personas mueren al día como consecuencia del hambre o la pobreza, lo que representa 9 millones de personas al año, de las cuales 6 millones son niños menores de cinco años. Las cifras hablan asimismo de que la mitad de la población mundial sobrevive con menos de 2 euros diarios.

La cita requería contar con los mejores profesionales, y el currículum de los que asistieron así lo atestiguaron: 8 campeones del mundo, 18 campeones de Liga de Campeones, 3 ganadores de la Eurocopa, 3 mejores jugadores del Mundo de la FIFA, 4 jugadores entre los 50 más valiosos de la historia del fútbol europeo en la clasificación del 50 aniversario de la UEFA y más de 100 campeonatos en las principales Ligas.

La respuesta al evento no se hizo esperar: 65.203 espectadores acudieron al Estadio Santiago Bernabéu, en el que la entrada era gratis y cada persona aportaba su donativo.

La cita anterior, el lunes 15 de diciembre de 2003, en el St. Jacob Park Stadium de Basilea (Suiza), contó con una presencia de 30.000 espectadores y un 1 millón de euros recaudados.

G) FÚTBOL Y RACISMO⁴²

“Europa se está convirtiendo en un continente cada vez más multicultural. Ha realizado una ampliación para incluir a nuevos países y constituye el destino más popular para inmigrantes y refugiados de todo el mundo. Hay que encontrar un terreno común para unir a las personas. El deporte es una buena forma de reducir la tensión, el juego limpio y el respeto por los demás es fundamental en un campo de fútbol. Además, en la mayoría de los equipos hay jugadores de distintas nacionalidades. Es un buen ejemplo de la coexistencia pacífica y el éxito”, dijo Anders Gustav, presidente de la Comisión de Política Económica y Social del Comité de Regiones⁴³ (ECOS) y alcalde de Estocolmo

⁴² La sensibilidad por este tema, especialmente en algunos países (Inglaterra, Francia, etc) se dejó sentir de manera especial en octubre de 2004 cuando el entrenador de la selección española dirigiéndose al jugador del Arsenal Reyes durante un entrenamiento preparatorio del Mundial 2006 de Alemania le dijo: “Reyes, Ven! Al negro [en referencia a Henry, jugador del Arsenal] dígame que juegue por su cuenta. Dígame al negro: ¡Soy mejor que usted! ¡Me cago en su puta madre negro de mierda! ¡Soy mejor que usted!”. Las reacciones de estas palabras en la prensa deportiva internacional, con notable repercusión en el país galo y en las islas británicas, fueron muy sonadas y, en algún caso, como algún titular periodístico recogía: “En Francia, a Luis le podía haber caído pena de cárcel”. Hay que recordar al mismo tiempo que cuando Ron Atkinson llamó por televisión vago negro de mierda a Marcel Desailly tras un encuentro del Chelsea, el ex preparador del Manchester United y del Atlético de Madrid pensaba que el micrófono estaba cerrado, pero desgraciadamente para él, no era así. Sus palabras salieron al aire y Atkinson fue despedido fulminantemente.

⁴³ El Comité de las Regiones (CDR) fue creado por el Tratado de Maastrich de 1994. Su labor es abordar opiniones sobre el borrador de la legislación de la Comunidad Europea con impacto local o regional. El CDR está integrado por 317 miembros, todos ellos elegidos por representantes locales o regionales. En virtud de su doble papel (son representantes locales y regionales y representantes europeos), sirven de canal de información al público, pero también son la voz de las ciudades y regiones en la Unión Europea. Los miembros del CDR proporcionan a Bruselas el punto de vista local y regional. El CDR es una conexión directa entre la UE y el público, <http://www.co.eu.int>.

(Suecia) un par de días antes de celebrarse en Braga (Portugal), el 19 de mayo de 2004, la Conferencia contra el Racismo, donde se abordaba el tema de la utilización del deporte como herramienta para combatir el racismo.

Poco antes de la Eurocopa 2004, desde todas las selecciones nacionales se mostró el rechazo a cualquier forma de discriminación racial. Así, en nombre de la selección española, su capitán, Raúl González afirmaba: *in recent years the Spanish league has climbed higher and higher in the European rankings, and, I would say, even among the national leagues worldwide, to a point where it now occupies one of the leading positions. This is largely due to the arrival of players from all over the world, players who have found a place at our clubs and have been given a tremendous welcome, not only by their team mates but also by the fans. I would say that all this is a significant trait of the Spanish national character, as the Spanish grew very accustomed to the arrival of people from all over the world and the constant invasion of various civilisations throughout the course of history. An important aspect behind this was without doubt our country's special geographic location, which is very favourable for the influx and outflow of people and goods. And if that weren't enough, the cuisine and the varied beauty of our countryside make our country an exceptional tourist destination. Can such a country be racist? Not even a minority could be that here. And football provides good evidence of this.*

A nivel europeo existe el *Football Against Racism in Europe* (Fútbol contra el Racismo en Europa) (FARE) (<http://www.farenet.org>) asociación nacida en Viena (Austria) en el año 1999, formada por numerosas organizaciones de trece países diferentes y cuyo objetivo es *to promote the overall acceptance of multiculturalism and nationality and to fight incidents of racism in the international sphere of football.*

Pavel Nedved, capitán de la República Checa, apoya esta iniciativa: *as a footballer I know that the result of a match does not depend on the colour of a person's skin or their religion, but only on their performance on the pitch. We should never forget this. There is no place for racism in my mind. That's why I support Football Against Racism in Europe.*

Asimismo, en julio de 2004 se celebraba la 8ª edición anual del *Mondiali Antirazzisti* (Copa del Mundo contra el Racismo) en la pequeña ciudad italiana de Montecchio, en la Reggio Emilia, donde durante 5 días se disputaron 168 equipos de 40 países con más de 6.000 participantes.

28 grupos formados por 6 equipos disputaron un total de 483 partidos en 14 mini campos de fútbol. Casi la mitad de estos equipos se encontraban formados por hombres y mujeres.

Según el jugador del Chelsea y defensa de la selección holandesa, Mario Melchiot, "la Copa del Mundo contra el racismo es una gran idea y estoy más que contento de prestar mi apoyo a esta causa. Es maravilloso cuando este

deporte puede ser empleado para animar a todo el mundo a unirse y relacionarse”.

Desde que este campeonato comenzase a disputarse en el año 1997, el *Mondiali Antirazzisti* ha ofrecido su ayuda a múltiples iniciativas sociales. En 2004, las ayudas se dirigieron a proyectos como: "El Estadio del Bae", para la construcción de infraestructuras deportivas y culturales en Chiapas (Méjico); o el *Sport sotto l'Assedio*, para ayudar a los niños palestinos en Deisha y la promoción del comercio de balones para su uso en todas las competiciones.

La UEFA junto al FARE, en su compromiso por erradicar toda forma de racismo, editaba en 2003, la *UEFA Guide to Good Practice* (Guía de Buena Conducta), una guía donde se recogen políticas, prácticas, acciones y campañas que permitan eliminar cualquier tinte racista fuera y dentro de los terrenos de juego. Las ideas allí recogidas surgieron tras la celebración el 5 de marzo de 2003 de la *Unite Against Racism Conference* (Conferencia Únete contra el Racismo) en el estadio del Chelsea FC, Stamford Bridge (Londres) y para la cual la UEFA donó 400.000 francos suizos.

Entre las *Anti-racist action* (Acciones anti-racista) recogidas en la Guía aparecen:

- *Action plans and charters* (Planes de Acción y Estatutos).
- *Stewarding and Policing policies* (Políticas de policía y azafatas).
- *Action at matches* (Acciones en los partidos).
- *UEFA's Ten Point Plan of Action for Professional Football Clubs* (Los Diez Puntos del Plan de Acción de los Clubes de Fútbol).
- *Fare week of matches* (Acciones de Fare en partidos).

Como resultante de todas estas acciones resultó además un apartado de *Principles of Good Practice* (Principios de Buenas Prácticas) cuyos principales destinatarios son: a) jugadores y clubes; b) aficionados y seguidores; c) asociaciones nacionales (ligas profesionales y federaciones); d) medios de comunicación; e) inmigrantes y minorías étnicas.

H) FÚTBOL Y *FAIR PLAY* (JUEGO LIMPIO)

“El fútbol lo juegan seres humanos, no robots ni computadoras. El mensaje más importante es el de la familia *fair play*. Debemos ser conscientes o volver a tomar conciencia del extraordinario valor del fútbol y la enorme fuerza positiva que irradia” (Werz, 2004c).

El lema de la FIFA, *My game is fair play* (Yo juego limpio), es expandir los valores que predica el fútbol más allá de los terrenos de juego fomentando el “juego limpio” en toda la sociedad, dando el ejemplo de un trato justo, ecuánime y solidario entre todos sus integrantes. Según Blatter, “como órgano supremo del fútbol mundial, la FIFA asume públicamente la responsabilidad social que por su calidad e internacionalidad le compete. Reconoce además el papel preponderante del deporte, y en particular del fútbol, como vehículo para llevar mensajes claros y firmes en contra de los grandes males sociales a una gran parte de la población mundial”.

Cada año la FIFA entrega el “Trofeo Fair Play” que, en 2003, fue a parar a manos del jugador de la liga inglesa, el sudafricano Lucas Radebe, por su trabajo con niños marginados y contra el racismo en el fútbol.

El decálogo *fair play* de la FIFA se resume en los siguientes puntos:

1. Juega para ganar.
2. Juega limpio.
3. Respeta el reglamento del juego.
4. Respeta a los rivales, a los compañeros, a los árbitros, a los directivos y a los espectadores.
5. Acepta la derrota con dignidad.
6. Promueve los intereses del fútbol.
7. Rechaza la corrupción, las drogas, el racismo, la violencia y otros peligros para nuestro deporte.
8. Ayuda a otros a resistir presiones que intenten corromperlos.
9. Denuncia a los que intenten desacreditar a nuestro deporte.
10. Honra a los que defienden la buena reputación del fútbol.

Todos estos ejemplos que hemos visto sobre diversos aspectos de la vinculación del fútbol en el ámbito de la solidaridad son sólo algunas muestras de iniciativas que se están llevando a cabo desde el máximo organismo del fútbol europeo y mundial en colaboración con otras asociaciones y organizaciones, si bien desde los propios clubes nacionales a través de sus fundaciones, se promueven numerosas e interesantes iniciativas con el mismo compromiso (Véase Anexo II, Acuerdos y actividades de la Fundación Real Madrid con asociaciones y organismos).

2.2.1.8. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO CULTURAL

El mundo intelectual se ha mostrado tradicionalmente poco interesado por el balón. Así lo expresa Valdano: "los intelectuales se desmarcaron del fútbol por considerarlo una expresión popular menor, por deducir que era, como la religión, el «opio del pueblo», por desconfianza hacia la masa y, finalmente, por snobismo. Por su parte, el mundo del fútbol presumía de hombría en el peor sentido, esto es desde la exhibición de la brutalidad" (García, 2002).

En 1880, en Londres, el escritor y Premio Nobel de Literatura en 1907, Rudyard Kipling (1865-1936), se burló del fútbol y de "las almas pequeñas que pueden ser saciadas por los embarrados idiotas que lo juegan" (Galeano, 2002). También el escritor irlandés Oscar Wilde (1854-1900) acuñó palabras parecidas: "el fútbol es un deporte de lo más apropiado para niñas rudas; pero no apto para jóvenes delicados".

Para el escritor de Stratford on Avon, William Shakespeare (1564-1616), el fútbol no era algo muy agradable ya que en su época, cuando no estaba reglamentado, era cosa de aldeanos brutos. La enemistad del escritor con este deporte parece quedar reflejada en su obra trágica *El Rey Lear* de 1605, en la que se denomina a este deporte como "lucha sangrienta y no entretenimiento amistoso", y en donde una de las escenas el Conde Kent exclama: "tú, ¡despreciable jugador de fútbol!".

El argentino Jorge Luis Borges, muy crítico con este deporte, dijo en su día que "el hombre había pasado de jugar al ajedrez a jugar al fútbol, y que eso era un signo de degradación social". El propio escritor daba una conferencia sobre la inmortalidad el mismo día, y a la misma hora, en que la selección argentina disputaba su primer partido en el Mundial del 78 en el país albiceleste. También Borges calificó a este deporte de "feo estéticamente. Once jugadores contra otros once corriendo detrás de una pelota no son especialmente hermosos (...). Mucho más lindas que el fútbol son las riñas de gallos. Ocurren ahí no más, al lado de uno, son ideales para miopes"⁴⁴.

⁴⁴ Véase *Los intelectuales y el fútbol*, <http://www.elconfesionario.net/noticias/203.htm>.

Parece ser que el desencuentro de los artistas con el fútbol proviene de la consideración de que el “arte” emana del “intelecto” mientras que en el fútbol éste interviene más bien poco. El novelista checo Milán Kundera no parece ser de esta opinión, ya que para él “el fútbol se juega más con la cabeza que con los pies”; algo parecido a lo que sostenía Pedro Escartín “el fútbol es un deporte que se juega con los pies, pero que se concibe con la cabeza”.

Otros, sin embargo, son de la opinión de que la enemistad entre la intelectualidad y el balón no proviene tanto de lo que es el fútbol desde el punto de vista “objetivo” (el deporte en sí, algo noble y sano) como lo que representa desde el punto de vista “subjetivo” (como lo vive cada uno, en muchos casos una pasión desenfrenada más allá de toda lógica racional). El filósofo italiano Umberto Eco, en *Segundo Diario Mínimo*, parece apuntarse a esta corriente de pensamiento: “yo no tengo nada contra el fútbol (...); si se tercia, me veo un buen partido con interés y gusto en la televisión, porque reconozco y aprecio todos los méritos de este noble juego. Yo no odio el fútbol, yo odio a los apasionados del fútbol”. Algo que parecer compartir, aunque de manera más crítica, el filósofo Juan José Sebreli, quien ha dicho sobre el fútbol que “no le tiene piedad y lo condena, pero más a sus súbditos”.

Según afirma el escritor Eduardo Galeano, “el mundo intelectual siempre ha adoptado una actitud despectiva y arrogante con el fútbol y todo lo que este deporte desata como pasión colectiva. Este juego ha sido condenado por intelectuales de derecha e izquierda. En la derecha, porque, dicen, es la prueba de que el pueblo piensa con los pies; y en la izquierda, porque creen que el fútbol tiene la culpa de que la gente no piense”. Para este autor, “hay una tradición universal de divorcio de la cabeza con el resto del cuerpo. Lo que no sirve para pensar merece desprecio. Y esto se da, sobre todo, en intelectuales que aman la humanidad pero desprecian a la gente. Esos mismos se acercan con interés a los temas populares, pero le tienen alergia al fútbol porque piensan que es una actividad que cada vez tiene más testigos (espectadores) y menos protagonistas (jugadores)” (Marca, 2002a).

Sin embargo, como el propio Galeano señala, “en estos últimos años la actitud ha cambiado. Muchos intelectuales han salido del armario, como dicen de los homosexuales. Tenían vergüenza de su pasión y ahora ya la muestran y hablan de ella”.

La periodista Olga Viza, muy relacionada con este deporte durante años, también habla de este fenómeno: “cuando empecé, era muy difícil encontrar un arquitecto, alguien culturalmente preparado, que te dijera que era un loco del fútbol, lo decían como un poco a escondidas, y ahora forma parte de tu identidad. No sólo perdura, sino que ha crecido”.

Hoy día las cosas han cambiado para bien. El novelista peruano Mario Vargas Llosa, gran aficionado al fútbol, durante el Campeonato del Mundo de 1982 en

España, defendía la compatibilidad entre ambos ámbitos: “los intelectuales pueden perfectamente combinar sus intereses profesionales de cultura con el gusto por el fútbol”. De la misma opinión es el filósofo y científico francés Edgar Morin quien durante el Mundial de Francia 98 reconocía: “he anulado todas mis citas y mis compromisos durante el mundial para dedicarme a ver los partidos”.

Ello, ha llevado a diferentes ámbitos de la cultura a mostrar un interés creciente por este deporte. Cine, literatura, pintura o teatro, entre otras disciplinas, son sólo algunos ejemplos del acercamiento del ámbito de la cultura al ámbito futbolístico.

A) FÚTBOL Y CINE

En el año 2002 se celebraba, entre el 4 y 10 de noviembre, la II Edición del Festival de Sevilla, Cine y Deporte, donde se exhibieron más de una treintena de películas en su sección monográfica dedicada al fútbol. Entre los títulos mostrados destacaron *The Arsenal Stadium Mystery* (1939), dirigido por Thorold Dickinson; *Cup Final*, de la mano de Eran Riklis; la película húngara *6:3* (1999) de Peter Timar; *Between Palestine and Israel*, una cinta documental sobre la formación de la selección nacional de fútbol palestina realizada por el cineasta israelí Itzik Lerner; *Two half-times in hell* (1962), filme húngaro dirigido por Zoltán Fábri; dos películas argentinas como *El crack* (1959), de José Martínez Suárez, y *Pelota de trapo* (1962), de Leopoldo Torres Ríos; y tres documentales de origen brasileño.

Dentro del séptimo arte destaca la película de David Evans, *Fever Pitch* (Fiebre en las gradas, 1996), basada en la novela del mismo nombre de Nick Hornby -aquí guionista- donde Paul Ashworth (Colin Firth), un profesor de inglés de treinta años es un hinchista apasionado del club de fútbol Arsenal; una pasión que complica hasta tal extremo su relación con Sarah Hughes (Ruth Gemmell), que ésta descubre poco a poco cómo los éxitos y triunfos del equipo determinan el estado de ánimo de su novio.

En 1999, también de producción británica, aparecía *The Match* (El Partido) del director y guionista Mick Davis. En la pequeña localidad de Inverdourne todo parece que transcurre con normalidad. Sin embargo, la rivalidad entre los dos únicos *pubs* de la zona, el Benny's Bar y Le Bistro, es notable. El primero, se centra en la clientela más humilde; el segundo en la más pudiente. Ante la amenaza de este último de eliminar la existencia del primero, ambos acuerdan resolver sus diferencias por medio de un partido de fútbol.

Muy conocido es el celuloide del director John Houston, *Evasión o Victoria* (1981). Un oficial alemán visita el campo de concentración de Gensdorff. Un grupo de prisioneros -entre los que se halla el mítico brasileño Edson Arantes

do Nascimento “Pelé” - se encuentra jugando al fútbol; el oficial, que había sido jugador antes de la guerra, se le ocurre organizar un encuentro entre una selección alemana y los prisioneros. Los aliados en un principio se niegan, pero comprenden que puede ser una ocasión para escapar. En el descanso del encuentro, con los alemanes por delante en el marcador, aprovechan para fugarse.

En España, en 1955, se rodó en nuestro país –y con gran éxito- *Los ases buscan la paz* del director Arturo Ruiz-Castillo. En ella intervienen, entre otros actores, el que fuese jugador del F.C. Barcelona, el húngaro Ladislao Kubala, e Iran Eory – en el papel de su esposa-. Este largometraje fue utilizado por el régimen franquista con carácter político a modo de propaganda anticomunista: “la historia que allí se contaba, y que ha pasado por verdad, venía a ser la de un chico pobre, que llega a ser un gran futbolista, pero no acepta las imposiciones de las autoridades comunistas. Casado con una húngara decide huir del paraíso socialista, prometiéndoles a su madre y esposa que volverá por ellas. Luego, se narra su devenir por Europa, hasta ser fichado por el Barcelona, con el inevitable final feliz del reencuentro con su esposa” (Shaw, 1987).

Un año más tarde, en 1956, sería Alfredo Di Stéfano el que daría sus primeros pasos en la gran pantalla. La película, titulada *Saeta Rubia*, dirigida por Javier Setó y protagonizada por el argentino junto a Donatella Marroson, Valeriano Andrés, María Gámez, Antonio Ozores y Jacinto Quincoces y a cuyo guión se encontraban Arozamena y Más Guindal, hace una apología del futbolista al que se le dibuja como un hombre bondadoso y simpático.

El éxito cosechado en taquilla por este largometraje dio lugar a una nueva producción en 1960, *La batalla del domingo*, dirigida por Luis Marquina y también interpretada por Di Stéfano junto a Mari Santpere, Isabel Garcés, Manuel Gómez Bur, Ismael Merlo, Antonio Garisa y Ángel de Andrés. En este largometraje se presenta el intento de mostrar al futbolista como un producto sofisticado, algo a lo que el jugador muestra reticente, dando una visión de una persona trabajadora, honesta y sencilla.

En el año 2000 aparecía en cartel la película *El portero*, del cineasta y escritor ovetense, Gonzalo Suárez, quien a partir de una historia de Manuel Hidalgo, realiza esta cinta mezcla de drama y comedia, de fantasía y realidad, de ironía y sentimentalismo.

En el reparto se encuentran Carmelo Gómez y Maribel Verdú, como actores principales, y acompañados con gran fortuna en los secundarios por Antonio Resines, Roberto Álvarez, Eduard Fernández y Elvira Mínguez, y los figurantes de la localidad de Llanes (Asturias).

Corre el año 1948. Una noche llega al pueblo asturiano de Río Luna, Ramiro Forteza (Carmelo Gómez), un portero de Primera División que debido a la guerra, ha cambiado el césped de los estadios por las plazas de los pueblos.

Forteza reta a los habitantes de lugar a una apuesta que consiste en ver quien le bate. Entre los intérpretes está Manuela (Maribel Verdú), madre soltera de un niño de color, Tito (Adrián Ramírez); Úrsula (Elvira Mínguez), que se gana la vida cosiendo; su esposo, el sargento Andrade (Antonio Resines); el doctor del pueblo (Abel Vitón); el párroco Don Constantino (Roberto Álvarez); y Nardo (Eduard Fernández), quien lucha por acabar con la guerra y liberar a la gente del pueblo.

El surrealismo, el amor, el humor, se entremezclan a lo largo de la hora y media que dura la película.

En el año 2003, se estrenaba en pantalla *Días de Fútbol* de David Serrano. Siete amigos (Alberto San Juan, Roberto Álamo, Secun de la Rosa, Pere Ponce, Luis Bermejo, Ernesto Alterio y Fernando Tejero) pasan por dificultades profesionales y personales en una España que no marcha bien. El futuro tampoco se les presenta muy halagueño; el fútbol se convierte entonces, como no, en su refugio y la solución a sus problemas, para lo que deciden volver a montar el equipo que tenían de adolescentes y participar en un trofeo de fútbol-7 en el madrileño barrio de La Elipa.

La última producción española es de 2005, *El penalti más largo del mundo*, del director Roberto Santiago y cuyo protagonista es Fernando, interpretado por el actor Fernando Tejero.

Fernando es un tipo con poco futuro. Trabaja de reponedor en un supermercado y en su tiempo de ocio, es portero suplente de un equipo de fútbol de tercera regional. En toda la temporada no ha tenido la oportunidad de jugar ni un solo minuto. Sin embargo, el último domingo de la liga el árbitro señala penalti y el portero titular se lesiona. Fernando tiene que ocupar entonces su lugar en la portería. El desenlace del partido depende de él: si atrapa el penalti, el equipo es campeón y asciende. Si no, deberá permanecer un año más en la misma categoría.

Justo antes de lanzarse la pena máximo, un grupo de hinchas indignados invaden el campo impidiendo que el encuentro se termine. El comité de competición decide entonces que suspender el partido hasta el siguiente domingo, donde se tendrá que tirar el penalti en la misma portería, con los mismos jugadores y con el campo cerrado al público.

El penalti más largo del mundo cuenta el transcurrir de esa semana de espera. Siete días por delante en los que Fernando adquiere todo el protagonismo y es objeto de todo tipo de prebendas por los vecinos del barrio. El desafío le sirve

para conseguir lo que más quiere: que Cecilia (Marta Larralde), la hija del entrenador, le dé una oportunidad para salir con ella.

Quizás la película que más eco ha tenido en los últimos tiempos ha sido *Bend it like Beckham* (Quiero ser como Beckham) de la cineasta Gurinder Chadha, a quien se le ocurrió este largometraje durante la Copa del Mundo de Francia en 1998, al comprobar sorprendida cuánta gente veía los partidos y la euforia que reinaba cuando vencía Inglaterra y la profunda desolación cuando perdía: “iba al pub y me quedaba asombrada al ver hombres hechos y derechos llorar tirados por las aceras de *Camden High Street* cuando Inglaterra quedó eliminada. Sólo había visto al país en ese estado cuando murió Lady Diana. Se me ocurrió que podría estar bien tomar toda esa energía, ese entusiasmo por el fútbol”.

A pesar de todos estos ejemplos señalados, parece ser que los antecedentes más tempranos sobre la relación del cine y el fútbol se remontan a principios del siglo XX, en la década de los 30, cuando el empresario argentino Max Glucksmann se encargó de la producción de una película de 90 minutos sobre el Campeonato del Mundo de 1930 en Uruguay en el que participaron 13 naciones: cuatro de Europa, ocho de Sudamérica, y un equipo representativo de Estados Unidos.

B) FÚTBOL Y LITERATURA

La literatura, por su parte, también se ha acercado al balón, sobre todo, al otro lado del Atlántico, donde los “relatos futboleros” tienen una gran tradición: “en América Latina y especialmente en los países del Río de la Plata, existe un ya tradicional acercamiento de la literatura al deporte y, sobre todo, al fútbol. La cantidad de poetas y novelistas que han escrito versos y relatos, o simplemente párrafos sobre este deporte es enorme. En Uruguay como en Argentina se han elaborado sendas antologías con narraciones breves y poemas que enfocan el deporte del balompié desde diferentes ángulos”⁴⁵.

Según el argentino Jorge Alberto Valdano, “con el deporte piensa el cuerpo, creando movimientos originales en busca de la satisfacción y del desafío. Esa aventura merece ser dignificada por la palabra. Este libro es una pelota cuadrada, un bello homenaje que la mente le hace al cuerpo”.

Entre los escritores sudamericanos consagrados que más atención han prestado al balón destacan los uruguayos Mario Benedetti con *Puntero izquierdo* –en *Montevideanos*, 1959-; *El césped* –en *Despistes y franquezas*, 1989-; o *Cambalache*, en *Buzón de Tiempo*, 1999-; Horacio Quiroga con *Juan Poldi, halfback*; y Eduardo Galeano con *El fútbol a sol y sombra y otros escritos* (2002), este último escrito “a la conversión de los paganos, para que los devotos del fútbol dejen de temerles a

⁴⁵ Véase al respecto Mario Benedetti: *la realidad a través del fútbol*, en <http://www.labrys.com.ar/article357.html>.

los libros y para la gente que se horroriza con la palabra fútbol empiece a vencer sus prejuicios”.

Entre los argentinos destacan: Juan Sasturain con *El día del arquero* (1986); Roberto Fontanarrosa con *Fútbol y ciencia* -en *El mayor de mis defectos*, 1990-; *El fútbol es sagrado* (2002); *El Área 18* (1997); y *Puro fútbol* (2002); Eduardo Sacheri con *Lo raro empezó después* (2003); y *Esperándolo a Tito y otros cuentos de fútbol* (2000), Roberto Jorge Santoro con *Literatura de la pelota* (2000); Osvaldo Soriano con *El penal más largo del mundo* -en *Cuentos de fútbol argentino* (2003)-; o Eduardo Archetti con *El potrero, la pista y el ring. Las patrias del deporte argentino* (2001); todos ellos han publicado diversos libros y numerosos artículos literarios donde el tema central es el balompié.

Respecto a alguno de estos escritores se ha dicho: “considero que Benedetti (...) es de alguna manera el fundador del género -si es que hay un género -; que Fontanarrosa es el que interpreta exactamente la locura y pasión que puede generar este deporte; que Soriano retrata como nadie los partidos de los pueblos del interior y sus ritos; mientras que el sentimiento de barrio, el desafío de calzarse los botines y enfrentarse a otra barra o de jugar con un tango, el registro de las voces del conurbano y sus personajes, ése es territorio de Sacheri”.

Entre los nombres chilenos, destaca el Premio Nobel de Literatura en 1971, Pablo Neruda que dio vida a *Los Jugadores* -en *Crepusculario*, 1923-; y también, Renaldo Edmundo Marchant publicaba *La alegría del pueblo* (2004).

El colombiano Gabriel García Márquez escribió *El juramento*, concluyendo: “no creo haber perdido nada con este irrevocable ingreso que hoy hago -públicamente- a la santa hermandad de los hinchas. Lo único que deseo, ahora, es convertir a alguien”.

En nuestro país, Camilo José Cela -Premio Nobel de Literatura en 1989-, dedicaba sus esfuerzos a la obra *Once cuentos de fútbol* (1963), donde presenta una serie de estampas, organizada en cuatro mamotretos, una introducción y un colofón con estampas valleinclanescas sobre futbolistas sacados de contexto, desarraigados de geografía o época y satirizados en sus máximas figuras.

El escritor del Puerto de Santa María (Cádiz), Rafael Alberti, en 1928, escribió un poema, *Platko*, dedicado al futbolista húngaro del Barcelona; y Miguel Hernández su *Elegía al guardameta*, en honor de Lolo, portero del Orihuela.

C) FÚTBOL Y PINTURA

Bajo el lema *El Arte del Gol* tenía lugar entre el 5 de agosto y el 12 de septiembre de 2004, en Santiago de Chile, una exposición pictórica de obras de artistas italianos dedicada al fútbol que abarca un periodo de 80 años, organizada por el

Museo Nacional de Bellas Artes de la capital en colaboración con la Embajada italiana en la ciudad.

Como señalaban desde la dirección del Museo, “el fútbol específicamente, ha sido objeto del registro fotográfico, de la grabación video o del documental cinematográfico; muy rara vez el pintor ha elaborado imágenes de futbolistas y su entorno. Por eso nos interesó esta exhibición con obras de escogidos artistas como Chia, Guttuso, Pennone, Schifano, entre otros. Porque es un encuentro que muy pocas veces se produce entre el arte y el fútbol: entre un enorme público que vibra con este deporte y que, incluso, llega a ser una forma de vida para muchos de ellos; y el arte que, para la inmensa mayoría de esos hinchas, no alcanza a ser una experiencia vivida”⁴⁶.

No obstante, se pueden encontrar a lo largo de la historia distintas obras que tienen como motivo pictórico el fútbol. Entre otras:

- *Dinamismo de un footballer* (1913), óleo sobre tela de Humberto Boccioni, que se encuentra en el Museum of Modern Art (Nueva York).
- *Football* (1917), acuarela sobre papel pegado sobre contrachapado, de Robert Delaunay, Musée d’Art Moderne de Troyes (Francia).
- *Corner* (1924), óleo sobre tela de de Jean Jacoby, Museo Olímpico de Lausana.
- *Jugadores de fútbol en la playa* (1928), óleo sobre tela de Pablo Picasso, en el Museo de Picasso (París).
- *Any wintry afternoon in England* (1930), óleo sobre tela de C. Richard Wynne Nevinson, en el Manchester Art Gallery.
- *Going to the match* (1953) de Lawrence S. Lowry, que fue comprada por dos millones de libras por la English Professional Footballers’ Association (Asociación Inglesa de Futbolistas Profesionales).
- *Just another bloody Saturday* (1987) de Peter Howson, Scottish National Gallery of Modern Art (Edimburgo).

D) FÚTBOL Y ESCULTURA

También el artista Pablo Picasso (1881-1973) hace más de medio siglo, en su taller de Cannes (Francia), se inspiraba excepcionalmente para modelar en metal a una serie de esculturas -*Les footballeurs* (Los futbolistas)- algunas de cuyas piezas se exhiben en el museo que lleva su nombre (Musée National

⁴⁶ Véase al respecto http://www.dibam.cl/bellas_artes/noticias.asp?id=1840.

Picasso) en el barrio parisino de Le Marais. El fútbol tampoco pareció menoscabar el genio del artista.

El escultor expresionista mexicano Miguel Miramontes, ex jugador de fútbol en el equipo Oro, donde llegó a debutar en Primera División, trabajó en la obra *Los futbolistas*, monumento realizado con ocasión del Mundial de México de 1970, que según los especialistas, es la obra cumbre del artista.

Según Miramontes “el arte es emoción, y esa emoción es la que te hace vivir. Yo si no siento emoción no hago nada”.

La escultura –situada en las inmediaciones del Estado de Jalisco–, que contiene tres figuras, el portero, el defensa y el delantero, la explica su creador con los siguientes términos: “El defensa es el que tiene más recio el cuerpo, las piernas mas fuertes para detener los embates de los delanteros, por eso debe tener altura, rapidez, fuerza y elasticidad en las piernas. El portero es alto, elástico, y más delgado que todos los demás para poder estirarse lo que sea necesario y el delantero tiene ancho el tórax y fuerte el fuelle, porque necesita mucho pulmón para correr. Fue una batalla muy bonita y una gran satisfacción haber logrado una cosa que traía en mente desde hacía mucho tiempo”.

E) FÚTBOL Y TEATRO

Por su parte, en El Salvador, se representaba a finales del año 2003, la obra de teatro *San Mago, patrón del estadio* de Geovani Galeas, una representación donde se intenta plasmar la filosofía de vida del mejor futbolista salvadoreño: Jorge Alberto González Barilla –Mágico González–; jugador que pasó un importante periodo de su vida en el club español en el Cádiz, en la década de los 80.

Por un lado, el “Mágico” González está dotado de un gran talento para el balompié y, por otro, es un personaje con un estilo de vida particular que muchas veces choca y se aparta de la tradicional idiosincrasia social.

La característica forma de vivir la existencia de “Mágico”, mezcla de sencillez, irresponsabilidad, menosprecio de la riqueza, y huida de la fama, fueron algunos de los motivos que llamaron la atención del escritor Giovanni Galeas, quien vio en el “Mágico” un personaje genial y excéntrico, tal como son los genios, para inmortalizarlo en el teatro.

La obra analiza “al Mágico desde diferentes perspectivas, como lo psicológico, lo filosófico, lo sociológico y, por supuesto, desde el punto de vista de lo artístico, en donde lo estético se conjuga con la pasión que se despierta en casi

todo un pueblo, cuando los pies de Jorge González acarician y golpean la pelota”⁴⁷.

Asimismo, en diciembre de 2004 también se representaba en Milán una obra de teatro relacionada con el balompié con el título, *En la soledad de los campos de fútbol*, dirigida e interpretada por el napolitano Antonio Marfella.

La obra, según palabras de su autor, persigue mediante la narración de la vida futbolística de Maradona “seducir con el teatro a quien no ama el fútbol, así como también con el fútbol a quien no ama el teatro”.

La obra comienza con un narrador, que en un mundo del fútbol destruido, se pregunta: “¿Cuándo se ha jugado el último partido?”. Después, éste pasa a evocar algunos episodios de la vida de Maradona, para finalmente acabar con: “¿Cuándo acaba el fútbol?”, que tiene una clara respuesta: “cuando Maradona sale del campo”. La narración de la obra corre a cargo de Andoni Goikoetxea quien lesionó al jugador argentino durante sus años de estancia en España.

2.2.1.9. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO ARTÍSTICO

Más allá del impacto económico, financiero, social, o político del fútbol, o del interés que haya despertado el balón entre los intelectuales para sus obras, muchos han identificado al fútbol como un arte en sí mismo; otra disciplina artística que conmueve y donde se dan cita las mejores expresiones “artísticas”: “la práctica del fútbol [como el ejercicio de la literatura], llevados a su grado de excelencia y respeto por los medios y posibilidades, pueden (...) alcanzar el grado de la artísticidad: pueden ser un «arte», no sólo una actividad reglada por la eficacia o un trabajo marcado por la recompensa”⁴⁸.

Las explicaciones pueden ser diversas: “El fútbol es considerado un juego con arte (...) porque es inspiración y ésta es una facultad de los artistas (...). Hay acciones en el terreno de juego que son consideradas como verdaderas obras de arte, que hacen que el ser humano disfrute, se recree, produciendo placer, gozo y alegría (...)”⁴⁹.

Según Galeano “el fútbol (...) es una alegría de los ojos que lo miran; es un espectáculo de rara belleza, una combinación de danza con pelota, de alta hermosura” (Marca, 2002a). Para el filósofo francés, Edgar Morin, el fútbol era simplemente “no veo el fútbol como una forma de alienación moderna, sino como una especie de poesía colectiva”.

⁴⁷ Véase al respecto <http://www.elsalvador.com/hablemos/161103/161103-5.htm>, 16 de noviembre de 2003.

⁴⁸ Véase al respecto los comentarios de Juan Sasturain, <http://www.literaturas.com>.

⁴⁹ Véase al respecto, *Fútbol: ciencia, arte o empresa*, Antonio García, <http://www.enlajugada.com>.

La principal aportación “artística” del fútbol reside en que se juega, a diferencia de los demás deportes -de ahí su dificultad y grandeza-, con el pie, lo que requiere una gran habilidad.

Con la mano hacemos casi todo, mientras que el uso del pie está más restringido. Con la mano, escribimos, pintamos, cocinamos y jugamos; ello implica que existe una predisposición natural a utilizar esta parte del cuerpo en cualquier actividad, por lo que la práctica deportiva que se realice con la mano -más allá de la necesaria destreza para la perfección de cualquier actividad- resulta a priori más accesible.

Di Stefano así lo señala. El fútbol es el deporte rey a nivel mundial “porque es «contra natura». Hay que jugar de la cintura para abajo. Uno piensa con la cabeza y tira con la pierna. Complicado. La mano, nada. Y con la mano es muy fácil, aunque todos los juegos son difíciles y hay que saber jugar, pero con la mano es más natural; nacemos, y con la mano cogemos el biberón, la teta de la mama. Todo se hace con la mano. Con las piernas, la gente acostumbándose, porque si desde pequeño te gusta el fútbol, enseguida le pegas las primeras patadas al balón. Por eso parece natural, pero no lo es” (Alameda, 2000).

Además, en pocos deportes es necesario poner a tanta gente de acuerdo. Once jugadores ni más ni menos. Dirigir y conseguir el consenso artístico es siempre difícil. Hacerlo con un plantel de once futbolistas, lo es aún mucho más.

El jugador francés Zinedine Zidane, como futbolista, es el que más elogios “artísticos” ha recibido. Futbolista “superclase”, su forma de acomodar el balón al césped, su precisión en la amortiguación le convierten en un jugador que despierta el suspiro del público y vive para la alegría de los demás: “Zinedine es un elefante (está por encima de los ochenta kilos) con el cerebro de una bailarina. Su andar es pesado, pero sus decisiones son ágiles. Es uno de los jugadores que más placer me da observar” (Valdano, 2001b); y también: “hay partidos que son aburridos porque tienen poca velocidad y otros son caóticos porque tienen un exceso de velocidad (...); el único reloj que da la hora justa es el de Zidane” (Valdano, 2001c).

Como jugador “cinco estrellas” se han dicho muchas cosas de él; todas le atribuyen valores artísticos: “La persona que enseña una ciencia, un arte o un oficio es un maestro. Zidane domina un «arte» que es el fútbol y por eso tiene ganado ese título” (Villarejo, 2001).

El diario británico *The Times* en una de sus publicaciones, se refería al francés en los siguientes términos: “da la impresión de poder montar en el metro en hora punta con un traje blanco y salir sin mancharse lo más mínimo”.

Otros, le han dado el calificativo de “El Cisne”: “el cisne es un ave fuerte y grácil al mismo tiempo, tan recia como elegante. Nada con suavidad sobre las

aguas y vuela desdeñoso y seguro de sí mismo sobre los aires. Como Zidane sobre el césped (...). El fútbol es un juego que sabe a arte, a ballet, a coros acompañando la danza, como una pequeña ópera en la que el público también forma parte de la representación con sus cantos. Vuela el balón hacia los dominios de Zidane, que está pegado a la banda y acosado por tres defensas. Es un pase imposible. Pero El Cisne alza la pierna con la naturalidad de quien se sabe un genio y el balón queda muerto bajo sus pies” (Reverte, 2002).

2.2.1.10. EL FÚTBOL COMO FENÓMENO RELIGIOSO

“El fútbol más allá de la cancha adquiere características cuasimísticas y se transforma en la pasión y en una especie de religión del mundo. En este culto llamado fútbol, los estadios son templos y la pelota es el objeto sagrado. Los arcos son los cielos y el túnel de entrada es el infierno. Los árbitros son los diablos quien vienen del infierno. Los jugadores son las deidades mientras los entrenadores son los dioses supremos. Los jugadores influyen los acontecimientos del mundo de fútbol mientras los entrenadores hacen la decisión final” (Poolman, 2003).

El fútbol llevado a su máxima expresión puede convertirse en “religión”; y como toda religión, tiene su Dios. Para muchos argentinos, Diego Armando Maradona: “sólo les voy a decir un cosa. Diego Maradona es un Dios. Verdadero. Auténtico. Un Dios que hizo que el país viviera de sus hazañas con el balón. Un personaje que hizo que Argentina fuera la dueña del Mundo” (Llorens, 2003).

Eduardo Galeano, refiriéndose al jugador argentino precisa: “ya uno no sabe si es fútbol o religión. Es el santo bandido, el santo canalla, lo que explica esa identificación casi religiosa con el personaje. Es un jugador excepcional sólo comparable a Pelé, aunque un gran sector le atribuye poderes mágicos y lo eleva como un Dios”.

Esta “fe” por Diego Armando Maradona –difícil de entender para los que la contemplan desde la lejanía aunque algo natural en el país albiceleste donde se le describe gráficamente como D10S, en referencia al número 10 de su camiseta- ha llevado a dos periodistas argentinos, Hernán Amez y Alejandro Verón, a impulsar la Iglesia Maradoniana (<http://www.iglesiamaradoniana.com>) creada en octubre de 2002 en Rosario, a unos 300 kilómetros de la capital argentina de Buenos Aires: “Maradona, para los suyos, es Dios. Tiene su religión y su iglesia”.

En España esta “religión” ya cuenta con 9.000 seguidores: “la gente que nos ha pedido ingresar en la iglesia tiene muy claro que Maradona hizo grandes partidos en el templo sagrado del Camp Nou y vistió el manto sagrado de la camiseta azulgrana. La del Barça”.

La religión maradoniana también cuenta, como otras religiones, con sus “Diez Mandamientos”⁵⁰. Además, el 30 de octubre se celebra la navidad maradoniana, el día en que nació el ídolo, y aunque cueste creerlo la noche anterior también celebran la “Nochebuena”.

El sábado 24 de abril de 2004, el periódico nicaragüense *El Nuevo Diario* titulaba uno de sus editoriales como *La religión maradoniana*; y añadía: “esta religión tiene una iglesia, la Iglesia Maradoniana. Es en este templo donde se alaba con rezos y cánticos al ídolo del fútbol. Hasta allí llegan jóvenes, adultos, niños y mujeres. Todos fervientes creyentes de Maradona. Las cruces y santos han sido reemplazados por fotografías del deportista, por estrellas, por camisetas con el número 10 (...). Nadie puede venir a decir que Maradona no es el dios del fútbol”.

No hay que olvidar que el año 1986, durante el Campeonato del Mundo en México, en el partido de semifinales que enfrentaban a Inglaterra y Argentina, se produjo lo que algunos dirían ser un “milagro”. Maradona metía el primer gol del partido con la mano sin que el árbitro se percatase, lo que sería calificado posteriormente como: “La mano de Dios”.

Durante su estancia en el Nápoles italiano -su debut se produjo el 16 de septiembre de 1984-, la “zurda divina” -como fue calificada- consiguió dos scudettos (temporadas 86-87 y 89-90), además de una Copa de Italia (86-87), la Supercopa (90) y la Copa de la UEFA (88-89). Durante esta época, “Maradona fue santa Maradonna y san Gennaro se convirtió en san Gennarmando. En las calles se vendían imágenes de la divinidad de pantalón corto, iluminada por la corona de la Virgen o envuelta en el manto sagrado del santo que sangra cada seis meses” (Galeano, 2002).

Galeano (2002) en su libro *El fútbol a sol y sombra*, también compara el fútbol con el ritual de la religión: “mientras dura la misa pagana el hincha es muchos; un muchos vuelto uno. Una colorida mancha en el estadio, un sólo grito, un cántico. Una voz amplificadora en unos cuantos aficionados que le rinden veneración a sus dioses, aquellos que corren por la cancha. El estadio es su templo, el fútbol su religión. La única religión que no tiene ateos”.

2.2.2. EL FÚTBOL Y SUS MODALIDADES

⁵⁰ 1) La pelota no se mancha, como dijo D10S en su despedida; 2) Amar al fútbol por sobre todas las cosas; 3) Declarar tu amor incondicional por Diego y el buen fútbol; 4) Defender la camiseta Argentina, respetando a la gente; 5) Difundir los milagros de Diego en todo el universo; 6) Honrar los templos donde predicó y sus mantos sagrados; 7) No proclamar a Diego en nombre de un único club; 8) Predicar siempre los principios de la Iglesia Maradoniana; 9) Llevar Diego como segundo nombre y ponérselo a tu hijo; 10) No ser cabeza de termo y que no se te escape la tortuga, en *El Nuevo Diario*, sábado 24 de abril de 2004.

El interés que despierta el fútbol en la sociedad ha dado lugar a que éste deporte haya desarrollado diferentes “modalidades” derivadas del mismo con el objetivo de que nadie se quede alejado de su práctica y pueda adaptarse a las distintas condiciones “físicas” y características “particulares” de cualquier colectivo.

2.2.2.1. FÚTBOL SALA

El “futsal” –como es conocido internacionalmente este juego- está pensado para jugadores con una perfecta técnica y un gran dominio del balón, habilidosos en espacios reducidos, precisos en los pases y con soltura en la cobertura de la pelota. Asimismo, el futsal tiene su razón de ser en aquellos recintos que, por sus características, no pueden contar con campos de fútbol debido a las dimensiones que requieren este tipo de terrenos de juego, de manera especial en escuelas y colegios.

El “futebol de salao” como dicen en Brasil, o “calcio a cinque” en Italia, o “indoor soccer” en Estados Unidos, nació en Uruguay en 1930 donde alcanzó una rápida popularidad, pasando posteriormente a Chile, Brasil, Argentina y Perú. Ese año, se había celebrado el primer Mundial de Fútbol en Uruguay, alzándose con el campeonato la propia selección uruguaya. A partir de ese momento, el fútbol empezó a crecer en notoriedad en el país sudamericano. Los chicos, al no contar en las escuelas con campos de fútbol donde practicar con el balón, comenzaron a jugar en las canchas de baloncesto.

De este detalle se percató el profesor Juan Carlos Ceriani quien entonces intentó acercar el fútbol a un espacio más reducido. Fue este docente quién utilizando reglas del waterpolo, baloncesto, balonmano y fútbol redactó el primer reglamento de este deporte. Del baloncesto se recogieron los cinco jugadores en cancha, el tiempo de juego (40 minutos, 20 cada parte) y el posicionamiento de algunos jugadores; del balonmano recogió la prohibición de tirar a puerta desde cualquier posición, así como las medidas de la cancha de juego; del waterpolo se utilizó toda la reglamentación relativa a los porteros; del hockey, las sustituciones sin interrupción del juego.

Las dimensiones del terreno de juego son: una longitud entre 25 y 42 metros y una anchura entre 15 y 25 metros.

Hasta la fecha la FIFA ha organizado cinco Campeonatos Mundiales de “Futsal” (ver Cuadro 2.21.), aunque antes de encargarse este organismo de su organización, ya se habían disputado otros, celebrándose el primero a nivel internacional en 1965.

Año	Sede	Campeón	Subcampeón	Resultado
1989	Holanda	BRASIL	Holanda	2-1

1992	Hong-Kong	BRASIL	EE.UU.	4-1
1996	España	BRASIL	España	6-4
2000	Guatemala	ESPAÑA	Brasil	4-3
2004	China Taipei	ESPAÑA	Italia	2-1

Cuadro 2.21. Historia del Campeonato del Mundo de Futsal

En Estados Unidos inicialmente el “futsal” era conocido como *Five a Side* porque se jugaba en las pistas de jockey, dando lugar a un juego más dinámico ya que el balón rara vez abandona el terreno de juego al poder ser utilizadas las paredes de la pista por los jugadores fomentando la creatividad en el juego.

2.2.2.2. FÚTBOL-7

El fútbol 7, de fecha más reciente, se juega en una superficie con una longitud de entre 50 y 65 metros, y una anchura de entre 30 y 45 metros.

Es una versión más parecida al fútbol pero con un requerimiento de menores condiciones físicas. Está pensado para aquellos que prefieren el “fútbol” en su versión tradicional sin tener que hacer frente a un despliegue físico tan grande.

En los últimos tiempos han proliferado numerosos campos de fútbol 7 pensando, en algunos casos en aquellos que se han retirado de la práctica del fútbol en activo y, en otros, para aquellos que no pueden seguir un ritmo de entrenamiento continuo, así como para aquellos chicos más pequeños que, antes de incorporarse al fútbol 11, pasan con anterioridad por el fútbol 7.

En el año 1992, con el patrocinio de CANAL+ y la Cadena Ser, se organizó un campeonato de Fútbol 7 en el que se enfrentaron las selecciones de las comunidades autónomas. La gran aceptación de esta experiencia hizo que, al año siguiente, la Liga promoviese un torneo interclubes -participan todos los equipos alevines de todos los clubes y S.A.D que participan en el Campeonato Nacional de Liga de Primera División-, una fórmula que se ha mantenido desde entonces. Los días 24, 25 y 26 de junio de 2005 se celebraba en Brunete (Madrid) la XII edición de este torneo y en el que se proclamó ganador el F.C. Barcelona después de vencer en la final al otro club de Barcelona, el R.C.D. Espanyol.

Desde el año 1996 se celebra en épocas navideñas y organizado por organizado por la Fundación El Larguero en colaboración con la Cadena SER, Canal+ y el Diario AS, el Campeonato Internacional Alevín de Fútbol-7 del que ya se han celebrado diez ediciones (ver Cuadro 2.22.), la última de ellas en Arona (Tenerife) entre los días 27 y 28 de diciembre de 2005, y en el que se alzó con el Campeonato el R.C.D. Espanyol al vencer por 2 goles a 0 en la final a una selección de Camerún

AÑO	LUGAR	CAMPEÓN	FINALISTA
1996	Madrid	REAL MADRID	Ath. de Bilbao
1997	Bilbao	AT. MADRID	Ath. de Bilbao
1998	Marbella (Málaga)	REAL MADRID	F.C. Barcelona
1999	Barcelona	REAL MADRID	F.C. Barcelona
2000	Tenerife	REAL MADRID	F.C. Barcelona
2001	Barcelona	REAL MADRID	Valencia, C.F.
2002	Maspalomas (Las Palmas)	REAL MADRID	F.C. Barcelona
2003	Maspalomas (Las Palmas)	F.C. BARCELONA	Inter de Milán
2004	Arona (Tenerife)	R.C.D. ESPANYOL	Bayer Leverkusen
2005	Arona (Tenerife)	R.C.D. ESPANYOL	Selección Camerún

Cuadro 2.22.. Historia del Campeonato Internacional Alevín de Fútbol-7

2.2.2.3. FÚTBOL PLAYA

En una longitud, de entre 34,5 y 38,5 metros, y una anchura de entre 25,5 y 29,5 metros, la superficie de juego, como recoge la reglamentación, estará “compuesta de capa de arena, nivelada, plana y uniforme. La arena puede ser de playa o de río, será de granos redondeados pero sin finos para evitar que se levante polvo. Estará bien tamizada de tal manera que no presente piedras gruesas, conchas, o cualquier elemento que pueda ocasionar cortes o lesiones en los jugadores. El espesor de dicha capa de arena será de 40 cm. Si existen bordillos exteriores de delimitación de las bandas de seguridad del campo de juego, estos no presentarán bordes o ángulos hacia el campo de juego y deberán estar enrasados con la superficie de arena. Deberá preverse una red de riego para humedecer la arena en tiempo caluroso y una red de drenaje”⁵¹.

De unos años acá el “fútbol playa” ha comenzado a tener un importante eco debido a la presencia en los terrenos de juego de significativas figuras de los campos de césped (Julio Salinas, Michel, Miquel Soler, Quique Setién, Joaquín Alonso...). Lo más importante es que se le presenta un futuro muy halagüeño: “en los próximos diez años se verá hasta qué punto ha podido desarrollarse. Es posible que en un futuro próximo se organice el primer Campeonato Mundial de Fútbol Playa. Estamos trabajando con una empresa brasileña que ha organizado ya importantes competiciones de esta variante” (Werz, 2004c).

El “fútbol playa” requiere una importante labor defensiva y más trabajo para evitar que los jugadores hagan goles fácilmente. El hecho de jugarse en arena dificulta más el control del balón al tiempo que da lugar a un mayor desgaste físico. Es un juego más rápido y dinámico donde todos atacan y defienden y en el que no se debe abusar de los regates y de correr conduciendo la pelota, ya

⁵¹ Las normas aparecen recogidas en la página web del Consejo Superior de Deportes <http://www.csd.mec.es/CSD/Deporte/InfraestructurasDeportivas/NormasNide/futbolPlaya>.

que es especialmente complejo sortear contrarios en un terreno tan irregular como la arena donde la pelota hace botes extraños.

2.2.2.4. GOALBALL: FÚTBOL PARA DISCAPACITADOS

La discapacidad no debe ser en ningún caso un impedimento para la práctica del deporte, y mucho menos, para uno tan popular como el fútbol. El fútbol es un lenguaje universal, y como prueba algunas personas pueden proporcionar un espectáculo sin llegar a ver el balón, de igual modo que algunos músicos famosos eran sordos y escribían su idioma sin poder oír los sonidos.

Uno de los ejemplos más significativos es el *goalball*, un deporte de equipo creado especialmente para jugadores ciegos basado en el uso del sentido auditivo para detectar la trayectoria de la pelota en juego -lleva unos cascabeles en su interior- y que requiere, además, una gran capacidad de orientación espacial para saber estar situado en cada momento en el lugar adecuado, con el objetivo de interceptar o lanzar la pelota.

El *goalball* fue inventado por el alemán Hans Lorenzen y el austríaco Seep Reindl como parte de un programa de rehabilitación para veteranos minusválidos de la II Guerra Mundial. En él podían tomar parte todos los veteranos invidentes, con el fin de desarrollar toda su capacidad de concentración y cualidades físicas.

En los Juegos Paralímpicos de 1972 en Heidelberg (Alemania), el *goalball* fue uno de los deportes de demostración, entrando a formar parte del calendario oficial a partir de 1976 en Toronto (Canadá), en categoría masculina, y de 1984 en Nueva York (Estados Unidos) en la categoría femenina.

En 1981, en París, representantes de más de 30 países participantes en deportes para ciegos, constituían la Asociación Internacional de Deportes para Ciegos (IBSA), creando un año después un subcomité de *goalball*, con el objetivo de unificar el deporte a nivel mundial y revisar los reglamentos periódicamente.

En nuestro país, desde el año 1991 se celebra el Campeonato de España de *Goalball* -la primera edición tuvo lugar en Alicante-, año que comenzó a disputar también el Campeonato de Europa -la primera edición se celebró en Israel-; y tres años después, en 1994, tenía lugar el primer Campeonato del Mundo disputado en Finlandia.

Se muestra a continuación un Cuadro-Resumen (ver Cuadro 2.23.) de las características particulares de cada una de las modalidades de fútbol.

	Fútbol	Fútbol Sala	Fútbol 7	Fútbol Playa	Goalfotball
Número jugadores	11	5	7	5	3
Número tiempos	2	2	2	3	2
Duración (minutos)	45 + 45	20 + 20	20 + 20	12+12+12	10+10
Descanso (minutos)	15	15	5	3	3
Fuera de juego	Si	No	Si	No	No
Dimensiones (metros)					
Longitud	90-120	25-42	50-65	34,5-38,5	18
Anchura	45-90	15-25	30-45	25,5-29,5	9
Balón					
Circunferencia (cm)	68-70	62-64	62-66	68-71	0,76
Peso (gramos)	410-450	400-440	340-390	396-453	1250
Penalty (metros)	11	6 m *	9	**	
Portería					
Alto	2,44	2	2	2,28	1,3
Ancho	7,32	3	5	5,5	9

* Segundo punto penal a 10 metros

** El penalti se tirará desde el punto medio de la línea imaginaria que conforma el área de penalti, que corresponderá al centro de la portería antes de que se ejecute, todos los jugadores, a excepción del guardameta adversario, deberán estar fuera del área de penalti y a una distancia de, por lo menos, cinco metros del balón, a excepción del que va a tirar. el guardameta adversario deberá permanecer sobre su propia línea de meta, entre los postes del marco, sin mover los pies hasta que el balón esté en juego. El jugador que ejecuta el castigo deberá lanzar el balón hacia adelante y no podrá volver a jugar hasta después de que haya sido tocado o jugado por otro jugador. Será considerado en juego el balón una vez que haya recorrido una distancia igual a su circunferencia.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.23. Esquema “reglas” de las modalidades del fútbol

2.3. A MODO DE CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del análisis llevado en este capítulo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El fútbol, tal y como lo conocemos hoy día, tiene 100 años de existencia, siendo el Reino Unido el país que vio dar a la luz este deporte.
- No obstante, los juegos practicados con el pie son muchos más antiguos. Los orígenes más remotos se sitúan en el siglo III y IV a.C. en China. Otros países como Japón, Grecia y Roma también tendrían posteriormente sus versiones de este juego.
- En sus inicios, el fútbol se caracterizaba por ser un deporte violento y espontáneo, con un número ilimitado de participantes y sin unas reglas preestablecidas de antemano en las que estaba permitido casi todo.
- Ya por entonces, la pasión por el fútbol entre la sociedad provocó que diversas autoridades en Reino Unido, Escocia y Francia tuvieran que prohibirlo debido a los tumultos y daños que causaba en las calles.

- Durante 500 años el fútbol estuvo censurado, aunque no pudo ser eliminado. Sin embargo, a lo largo de ese tiempo tampoco experimentó ningún desarrollo. La rudeza y la falta de reglamentación seguía siendo las características de este deporte.
- A inicios del siglo XIX en plena industrialización y con la burguesía adquiriendo un papel preponderante en la sociedad, el fútbol cobra protagonismo en los *public schools* donde se renueva y refina.
- En 1846, en Rugby, y dos años más tarde, en Cambridge, se llevaron a cabo los primeros intentos por unificar criterios respecto al juego.
- Fue sin embargo en 1863, en Londres, donde surgió la primera reglamentación formal del juego. En este encuentro se produjo la separación definitiva de dos juegos que habían convivido conjuntamente hasta entonces: el fútbol y el rugby.
- El 21 de mayo de 1904, en París, nació la máxima autoridad a nivel internacional en este deporte: la FIFA (*Federation Internationale de Football Association*). Hoy día forman parte de la FIFA, seis confederaciones y 204 asociaciones.
- El primer Campeonato del Mundo organizado por la FIFA se celebraba en 1930 en Uruguay. El país anfitrión sería el ganador del campeonato.
- En 1954, nació en Europa la UEFA (*Union des Associations Europeenes de Football*), de la que forman parte actualmente 52 miembros.
- Las fuertes inversiones exteriores de los británicos hicieron que el fútbol se difundiese rápidamente a nivel internacional. En España, Río Tinto (Huelva) fue la localidad que alumbró este deporte.
- En 1878, los británicos fundaban un club social, el Río Tinto Foot-ball Club y en 1889 nació el primer club español, el Huelva Recreation Club.
- La Asociación Española de Fútbol, la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) se creaba en 1905.
- La primera competición española disputada fue la Copa Alfonso XIII – más tarde llamada Copa del Generalísimo y hoy día Copa de S. M. el Rey-, que data de 1902. El Vizcaya sería el primer club en hacerse con esta competición.
- El Campeonato Nacional de Liga, por su parte, surgía en el año 1929, siendo el primer campeón del torneo el F. C. Barcelona.

- La llegada de la Guerra Civil suspendió la disputa de competiciones, pero tras su finalización se produjo un impulso notable de este deporte en nuestro país que se acrecentó con la llegada de las competiciones europeas en la década de los 50 y la supremacía internacional del Real Madrid.
- En el año 2000, el Real Madrid, C. F. recibía el premio al Mejor Club del Siglo XX.
- Este mismo año, y también en 2001, 2002 y 2004, la Liga Española era reconocida por la IFFHS, como la Mejor Liga del Mundo, sólo superada en el año 2003, por la Liga italiana.
- El fútbol, como hemos podido comprobar, es el deporte “rey” –o el rey de los juegos- y su ámbito de influencia va más allá de la frontera deportiva.
- En España, el impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española supera los 8.000 millones de euros. El efecto sobre la producción se sitúa en 4.000 millones de euros, aproximadamente un 0,9% del PIB y un 1,2% del PIB del Sector Servicios. Teniendo en cuenta los efectos “indirectos” esas cifras pasan al 1,7% y 2,5% respectivamente.
- Esos datos tan significativos han dado lugar a que la LNFP sea la primera organización deportiva en formar parte de la CEOE.
- La transformación de la mayor parte de los clubes de fútbol en Sociedades Anónimas Deportivas, junto a las cifras manejadas en el sector, ha llevado a un buen número de empresarios a intentar hacerse con el control de muchos equipos.
- También la llegada de nuevos agentes ha sido una tónica durante los últimos años: bancos de inversión, consultoras, bufetes de abogados, son sólo algunas muestras de ello.
- El sector bancario no ha sido ajeno a este fenómeno del balón en nuestro país y en el 2002 nació el Banco del Deporte. Pocos meses después de su constitución lanzaba al mercado el “Depósito Liga” donde se vincula la rentabilidad del inversor a la clasificación en la tabla del equipo seleccionado. En 2005, aparecían en el mercado unas tarjetas de crédito, débito, *revolving* que vinculan bonificaciones a los goles marcados por el Real Madrid.

- El fútbol en los mercados valores cada vez cobra más importancia: acciones, fondos de inversión o activos titulizados de los clubes son sólo algunos activos “financieros” con los que cuentan los inversores para participar en estos mercados.
- Los activos “no financieros” también son objeto de deseo por parte de muchos aficionados. Botas de fútbol, camisetas, balones o cualquier prenda perteneciente a un futbolista con valor futbolístico “sentimental” adquiere un valor monetario notable.
- Por otro lado, la modernización y profesionalización de las estructuras organizativas de los clubes de fútbol y sociedades anónimas deportivas les empuja a introducir en el sector herramientas de “gestión” contrastadas en otros sectores. Una de las más importantes es el marketing.
- Los sindicatos, conscientes del poder del fútbol, utilizan a éste como herramienta de negociación sindical para hacer valer sus pretensiones.
- Hoy día, el fútbol está presente en todos los rincones del mundo. La celebración del Campeonato del Mundo en 1994 en Estados Unidos (América del Norte), ocho años más tarde en Japón y Corea (Asia), y en el año 2010 en Sudáfrica (África) se han traducido en una globalización mundial de este deporte.
- El impacto social del fútbol se traduce en las siguientes cifras: 240 millones de personas, esto es, un 4,1% de la población lo practica. En España, 2,5 millones de personas (6% de la población española) lo juegan y más de 600.000 cuentan con licencia federativa.
- El sector femenino en el fútbol crece año tras año, tanto en el número de espectadoras como de jugadoras. La feminización del fútbol será uno de los fenómenos a los que asistiremos con mayor fuerza en los próximos años.
- Los medios de comunicación –prensa, radio y televisión– son espectadores de primera fila de la “locura” social que despierta este deporte entre la población. El diario *Marca* es el periódico más leído en España, y cuatro de los diez periódicos más leídos son deportivos. En las ondas radiofónicas, el programa *El Larguero*, se encuentra en el segundo puesto del ranking de oyentes. En pantalla, las mayores audiencias tienen lugar cuando se celebran encuentros futbolísticos.
- Los políticos, conocedores del impacto del fútbol entre la población, trata a menudo de beneficiarse de este fenómeno.

- En el ámbito jurídico, la trascendencia social y económica del fútbol ha llevado al legislador a intervenir en diversos asuntos de gran trascendencia; uno de ellos es la *Ley 21/1997, de 3 de julio, sobre emisiones y retransmisiones de competiciones y acontecimientos deportivos*; y otro, la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*. Los tribunales, por su parte, también se han visto obligados a intervenir con sus resoluciones en materias que han tenido gran eco en la opinión pública, como la Sentencia Bosman, de 15 de diciembre de 1995.
- El valor educativo del deporte, en general, y del fútbol, en particular – dado su impacto en la población-, lo convierte en una herramienta para fomentar el trabajo en equipo, la capacidad de sacrificio, el espíritu de lucha o el compañerismo, todos ellos aspectos de gran utilidad para la vida diaria.
- Los futbolistas y clubes de fútbol son ejemplo y modelos de referencia para muchos ciudadanos, principalmente jóvenes y adolescentes, lo que les obliga a ser “socialmente responsables” no sólo en sus comportamientos “dentro” del terreno de juego (*fair play*) sino también “fuera” del mismo.
- Muchos han visto en el fútbol una herramienta idónea de la que extraer lecciones útiles para su aplicación al mundo de la gestión empresarial (*management*).
- El fútbol también ha llegado a la Universidad. Cada vez son más los centros universitarios que dedican departamentos especializados en este deporte, al tiempo que se incrementan los estudios e investigaciones en esta materia.
- Hablar de fútbol es hablar de solidaridad. La capacidad de convocatoria del balompié lo convierte en un arma inigualable para eliminar las desigualdades sociales y ayudar a los más desfavorecidos socialmente.
- La cultura, en sus formas más diversas, también ha optado por dedicar su tiempo al balón. Cine, literatura, teatro o pintura son sólo algunas manifestaciones donde el fútbol y la cultura se fusionan.
- Para muchos, el fútbol es un arte; otra disciplina “artística” capaz de conmover al espectador con su belleza. Su aportación –y dificultad- reside en que, a diferencia de la mayor parte de los deportes, se juega con el pié.
- El fútbol llevado a su máxima expresión se convierte en religión. Diego Armando Maradona, es el mejor ejemplo de ello. Considerado como un

Dios en su tierra, el astro argentino cuenta con la “Iglesia Maradoniana” donde sus más fieles seguidores se dan cita y le rinden culto.

- Todas estas manifestaciones en torno al fútbol, han hecho que este deporte haya buscado adaptarse a los diversos colectivos para que lo puedan practicar según sus condiciones “físicas” y “técnicas”. Es el caso del fútbol sala, fútbol-7, fútbol playa, o *goalball* para los discapacitados.

PARTE II.

EL FÚTBOL Y LAS FINANZAS

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO “ECONÓMICO-FINANCIERO” Y “FUNCIONAL ORGANIZATIVO” DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL: UNA VISIÓN EUROPEA

“El fútbol es como una pecera a la que alguien ha quitado el tubo que mete oxígeno. Los peces no lo saben, y todavía nadan, comen y se sienten a gusto. Pero llegará el momento en que morirán de repente todos a una”.

(Alfredo Relaño)

“La característica es que en este negocio dependemos de que un señor acierte a meter el balón en la red contraria. De eso depende la gestión de un club... Todo queda olvidado en función de que el balón entre o no... Eso es así”

(Inocencio Arias).

3.1. INTRODUCCIÓN: MARCO GENERAL

El análisis realizado en el capítulo dos de esta Tesis Doctoral se centraba en el marco general que rodea al fútbol, esto es, origen, evolución histórica, así como las dimensiones y modalidades relativas al mismo.

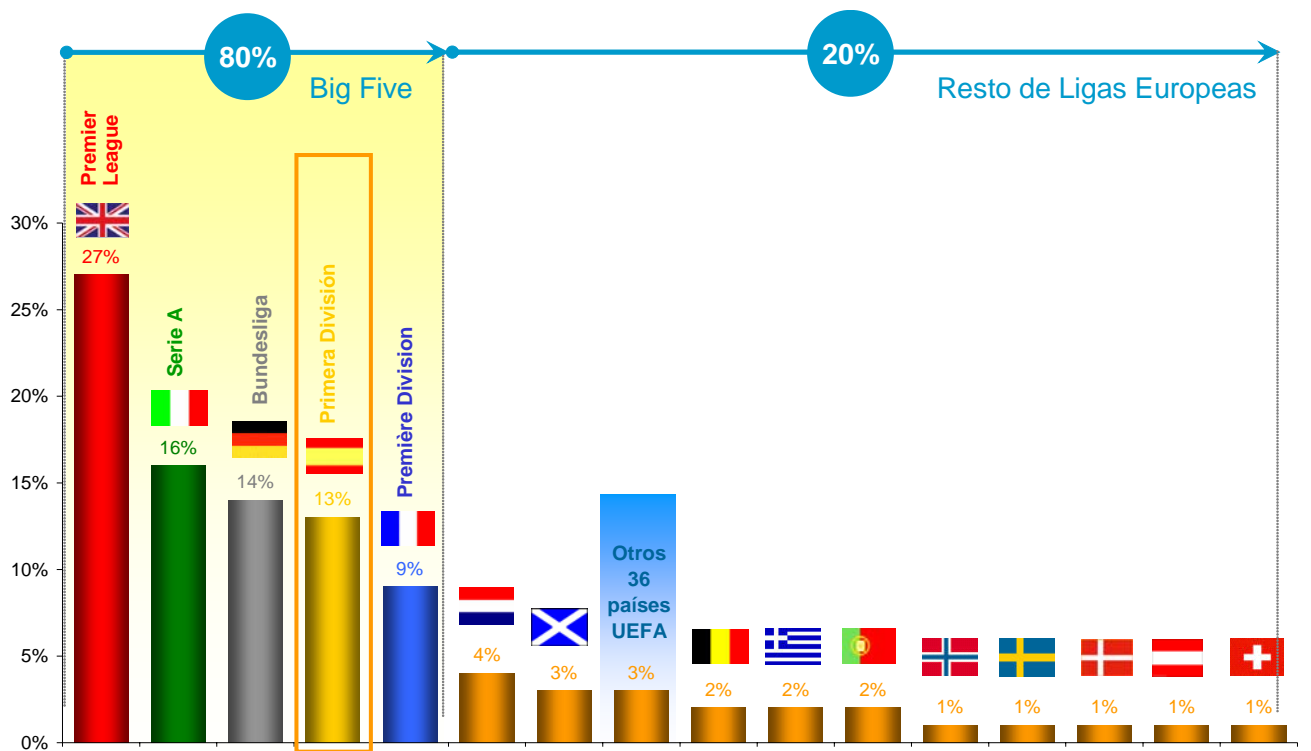
En este capítulo tres, se realiza un diagnóstico “económico-financiero” de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol de las cinco ligas europeas más importantes –que representan el 80% del negocio generado en Europa: Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia– con la finalidad de comprender mejor cuál ha sido su evolución en este apartado en el pasado, cuál es la situación presente y cómo se presenta el futuro.

Seguidamente, se realiza un diagnóstico “funcional” de este tipo de entidades que nos permita conocer cómo están funcionando en la actualidad y poder establecer una serie de recomendaciones estratégicas que les permitan afrontar con garantías de éxito los años venideros caracterizados por la profesionalización, la modernización y la racionalización.

3.2. DIAGNÓSTICO “ECONÓMICO-FINANCIERO” DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

“El fútbol no es una cuestión de vida o muerte, es mucho más que eso” (Bill Shankly, ex entrenador del Liverpool). Las cifras, al menos así lo avalan. Centrándonos en Europa, el fútbol generó más de 7.000 millones de euros de ingresos para los clubes de fútbol que componen las *top divisions* de las ligas europeas miembros de la UEFA en la temporada 2003/04. Teniendo en cuenta los ingresos generados por las divisiones inferiores, federaciones, equipos nacionales y competiciones de los 52 países miembros de la UEFA, estos datos superan los 11.000 millones de euros.

Esas cifras están altamente concentradas en lo que ha venido a denominarse las *Big Five*, las cinco ligas más importantes del continente europeo que suponen más del 80% de los ingresos totales, 5.800 millones de euros (ver Figura 3.1.). En concreto: Reino Unido (27%), Italia (16%), Alemania (14%), España (13%), y Francia (9%).



(1) Sumando resto de divisiones y selecciones nacionales superan los 11.000 millones de euros.

**Figura 3.1. Cuota de mercado ingresos *Top Divisions* países UEFA.
Temporada 2003-2004**

Estas elevadas cifras obligan a un análisis-diagnóstico de las cuentas y estructuras organizativas de los clubes de fútbol de cara a la puesta en práctica de nuevas iniciativas y estrategias de negocio que permitan explotar adecuadamente sus activos. Para ello, se han utilizado los “datos” relativos a las cuentas anuales agregadas de los clubes de fútbol de Primera División de las cinco principales ligas europeas para el periodo 1995-96 a 2003-03.

Estos datos han sido obtenidos de cada una de las asociaciones que representan a los mismos así como de diversos informes publicados por la consultora Deloitte & Touche (ver Cuadro 3.1).

Organismo Oficial		Liga Profesional		Nº equipos
	The F.A. Premier League		Premier League	20
	Lega Nazionale Professionisti		Serie A	18
	Deutsche Fussball Liga		Bundesliga	18
	Ligue de Football Professionnel		Première División	18
	Liga Nacional de Fútbol Profesional		Primera División	20

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 3.1. Ligas Big Five

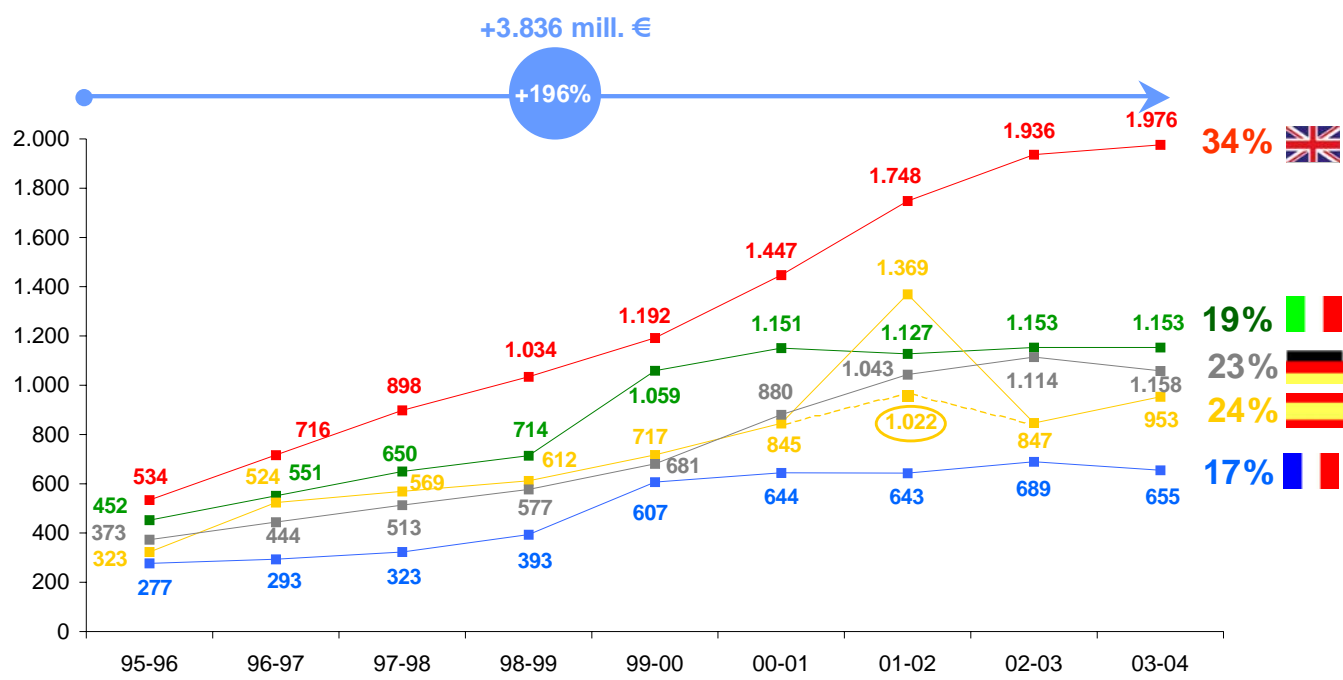
3.2.1. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS EN EL PERIODO 1995-96 A 2003-04

Si se toma un horizonte temporal suficientemente amplio, desde la temporada 1995-96 hasta la 2003-04 (última con la que se cuenta con datos disponibles) y centrándonos en las cinco ligas principales de Europa (80% del total del negocio como hemos apuntado), se puede observar, analizando los ingresos derivados de las Primeras Divisiones de cada una de estas ligas, que hemos asistido a un crecimiento notable en la partida de ingresos.

En concreto, en la última década, los ingresos conjuntos de estas cinco ligas han experimentado una variación del 196%, más de 3.836 millones de euros, y un crecimiento anual medio (CAM) del 24%.

Por países, la liga inglesa es la que ha registrado la mayor variación porcentual (+270% y 1.442 millones de euros), seguida de la española (+195% y 630 millones de euros), la alemana (+184% y 685 millones de euros), la italiana (+155% y 701 millones), y la francesa (136% y 378 millones de euros).

Estas cifras representan un CAM que ha variado entre el 34%, de la Premier League inglesa, y el 17%, de la Ligue 1 francesa. Entre medias, se encuentran la Primera División española, con el 24%, la Bundesliga alemana, con el 23%, y la Serie A italiana, con el 19% (ver Figura 3.2.).



(1) Datos expresados en millones de euros. En porcentaje, el crecimiento anual medio-CAM para el periodo 1995-96 a 2003-04.
 (2) Como se puede observar en la temporada 2001-02 en la Liga española existe un aumento significativo de los ingresos; ello es debido al crecimiento de la partida "Varios" (ingresos extraordinarios) que pasa a representar un **42% frente al 17%** del año anterior, y está motivado principalmente por el crecimiento de esta partida en el caso del Real Madrid, donde los ingresos extraordinarios representaron más de **376 MM.€** en la temporada 2001-02, (parte de los ingresos de la venta de la ciudad deportiva). Si consideramos el porcentaje del 17% (de la temporada 00-01) para la temporada 01-02, los ingresos totales serían de **1.022 MM.€** y el CAM del **22%**.

Figura 3.2. Evolución de los ingresos Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04

3.2.2. EVOLUCIÓN DE LOS COSTES SALARIALES EN EL PERIODO 1995-96 A 2003-04

Cuando se analiza en el mismo periodo el apartado de los costes – fundamentalmente la partida de sueldos y salarios que constituye el grueso de gastos de los clubes de fútbol- se puede comprobar que éstos han crecido en mayor medida que los ingresos.

La variación porcentual de la partida "sueldos y salarios" en el periodo de análisis para el conjunto de las cinco ligas europeas ha sido de +252% (+2.588 millones de euros), esto es, 52 puntos porcentuales superior a los ingresos.

Por países, ha sido la liga inglesa la que ha registrado el mayor crecimiento porcentual en el periodo (+349% y 933 millones de euros), seguida de la española (+257% y 439 millones de euros), la italiana (+242% y 620 millones de euros), la alemana (+191% y 329 millones de euros), y la francesa (172% y 277 millones de euros).

En términos de CAM, las variaciones han oscilado entre el 44% de la Premier y el 21% de la Ligue 1. Entre medias, la Primera División española, 32%; la italiana, 30%; y finalmente, la alemana, 24% (ver Figura 3.3.).

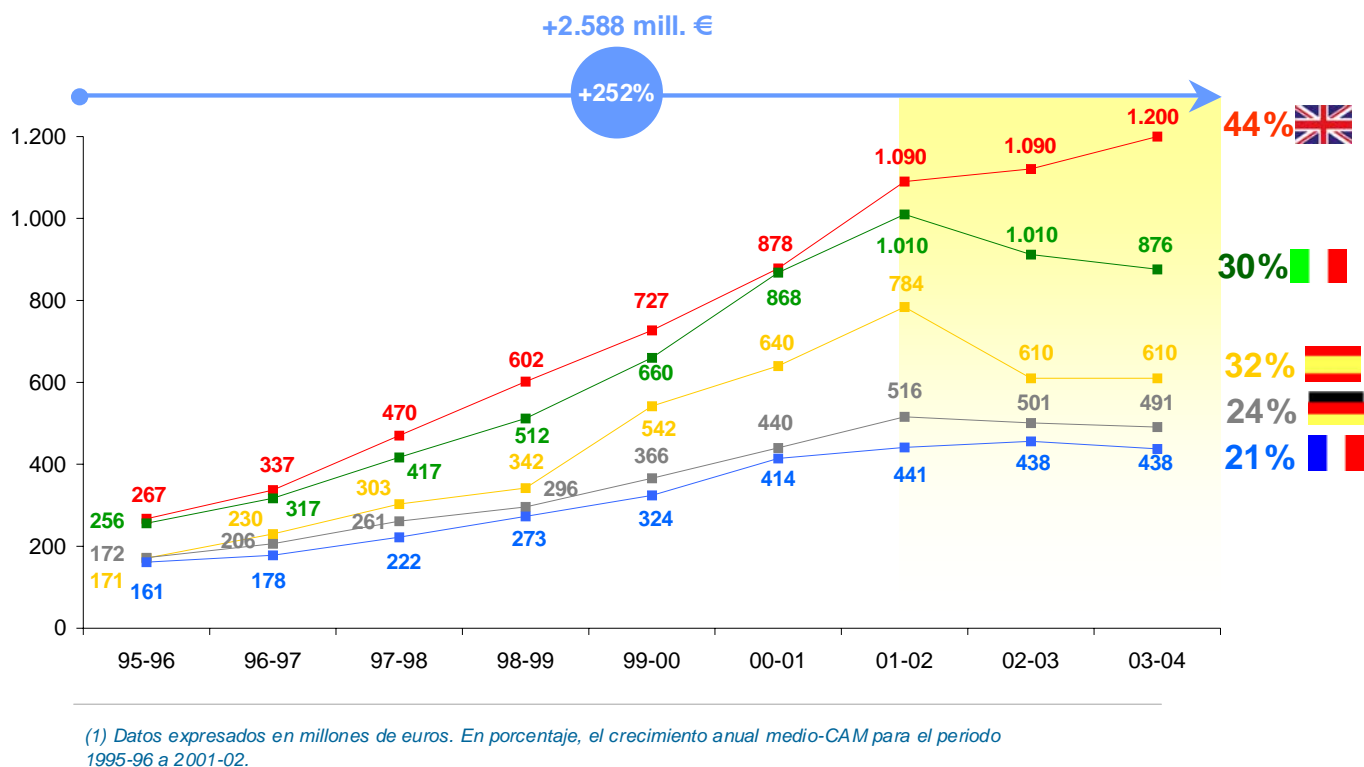


Figura 3.3. Evolución de los costes salariales *Big Five* en el periodo 1995-96 a 2003-04

Esta inflación de salarios queda corroborada al detenernos en el análisis del mercado de traspasos de futbolistas a nivel internacional, el cual ha experimentado un crecimiento constante año tras año, alcanzando un máximo histórico en la temporada 2001-02, año a partir del cual se comienzan a notar los síntomas de años precedentes.

La variación en el mercado de traspasos desde la temporada 1997-98 a la 2001-02 –considerando sólo tres ligas: alemana, italiana e inglesa- ha sido de 1.002 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 103% (un 21% en términos de CAM) (ver Figura 3.4.).

No obstante, si bien hemos asistido a un récord histórico en el mercado de traspasos en la temporada 2001-02, los crecimientos en términos anuales se han producido a un ritmo decreciente, pasando del 40% en la temporada 1999-00, al 7% y 1% en las campañas 2000-01 y 2001-02 respectivamente, lo que pone de manifiesto el agotamiento en la política de desembolsos exagerada del mercado de fichajes, al menos a nivel global: *the evidence suggests that the 2001-2002 season will prove a watershed for the transfer market, and we will never see again the level of transfer spending seen over the last five years. The player transfer market has peaked in terms overall value, but not in terms of values for the true stars* (Deloitte & Touche, 2003).

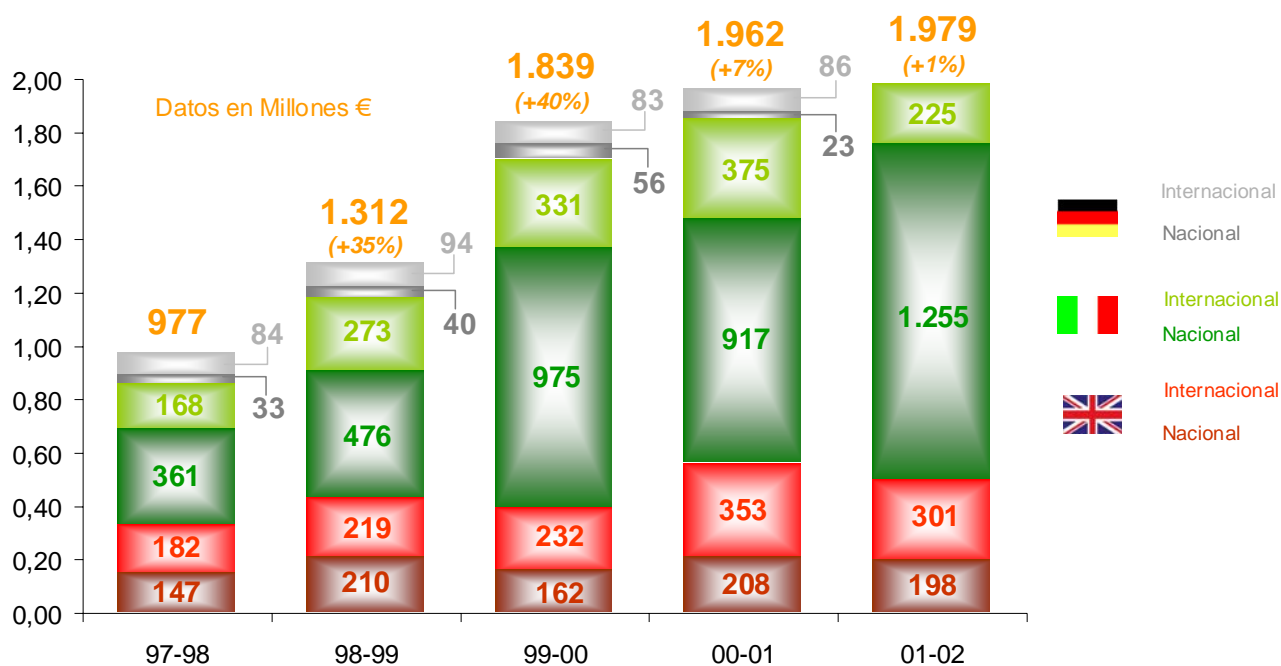


Figura 3.4. Mercado de traspasos internacional en el periodo 1997-98 a 2001-02

Si hacemos balance de los diez fichajes más caros en la historia del fútbol, podemos ver como la practica totalidad de éstos tienen lugar en la temporada 2000-01 y en la 2001-02 (ver Cuadro 3.2.).

El traspaso más caro se producía en el año 2001 con la incorporación del jugador francés Zinedine Zidane a las filas del Real Madrid procedente de la Juventus de Turín, y por el que el club blanco desembolsó 13.000 millones de pesetas (78 millones de euros): 11.500 millones de fichaje (69 millones de euros), 1.000 millones de pesetas (6 millones de euros) por intereses de pagos aplazados, y otros 500 millones de pesetas (3 millones de pesetas) en concepto de comisiones a intermediarios y representantes.

Jugador	País	Año	Procedencia	Destino	Cifra
■ Zinedine Zidane		2001			£ 45.6
■ Luis Figo		2000			£ 37
■ Hernán Crespo		2000			£ 35.5
■ Gionluigi Buffon		2001			£ 32
■ Christian Vieri		1999			£ 32
■ Rio Ferdinand		2002			£ 29.1
■ Mendieta		2001			£ 29
■ Ronaldo		2002			£ 28.5
■ Veron		2001			£ 28.1
■ Rui Costa		2001			£ 28

Fuente: Elaboración propia (World's Highest Transfer Fees, from <http://www.footballtransfers.info>)

Cuadro 3.2. Ranking Top Ten de los fichajes más caros

En España, la austeridad en el mercado de fichajes ya se empezó a dejar notar a partir de la temporada 2001-02, con una caída del 23% respecto a 2000-01. En la última temporada 2003-04, las cifras (122 millones de euros) supusieron casi cuatro veces menos que lo dispuesto en el año 2000-01 (350 millones de euros), de los cuales alrededor del 505 correspondieron a dos equipos. el Real Madrid – con el fichaje de David Beckham por 25 millones de euros- y al F. C. Barcelona – con Ronaldinho, por otros 30 millones– (ver Figura 3.5.). Además, cuatro equipos –Valencia, Athletic, Málaga y Racing- no hacían ningún desembolso el pasado verano.

Un año antes, el entonces Director General Deportivo del Real Madrid, Jorge Valdano, explicaba cuál era la situación general del fútbol: “aquí no vende nadie. Estamos atravesando los mismos problemas que los demás, el mercado está empobrecido y además nosotros tenemos el agravante de que los jugadores del Madrid son caros. La explicación no puede ser más simple. Hasta ahora ni un sólo equipo ha hecho un gran fichaje, no sólo en España. Tampoco en Francia, ni en Inglaterra, ni en Italia. Se ha acabado la fiesta” (Herrero, 2002b).

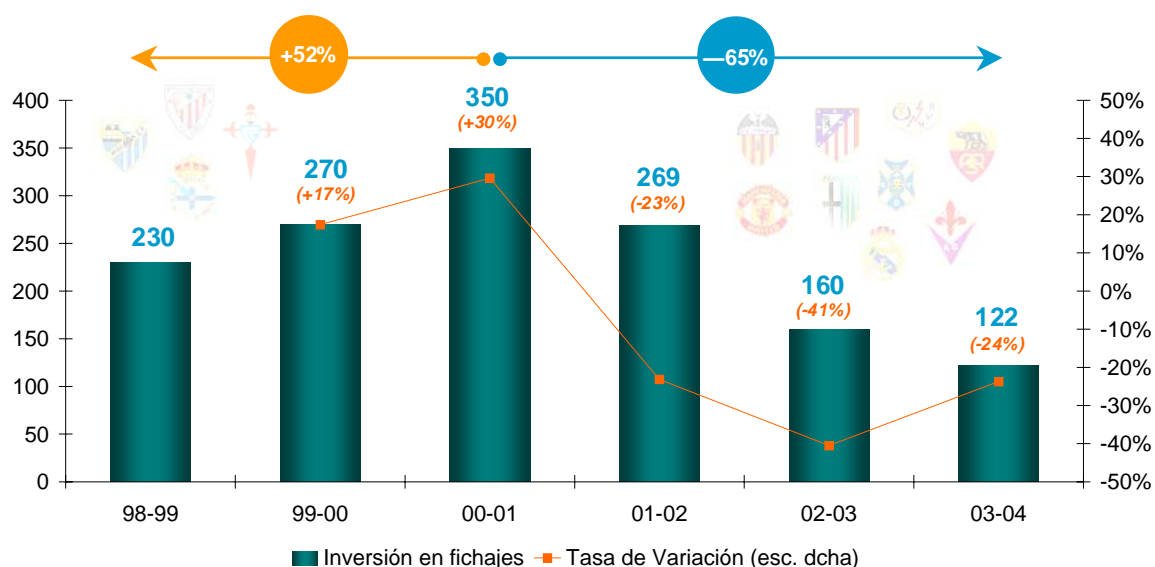







Figura 3.5. Mercado de fichajes español en el periodo 1998-99 a 2003-04

3.2.3. EVOLUCIÓN DEL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN EN EL PERIODO 1995-96 A 2003-04

Es problemático el hecho de que los costes crezcan a mayor ritmo que los ingresos, aunque mucho más lo es que lo hagan con tanta diferencia como la que se ha vivido en las últimas temporadas.

Si nos fijamos en el Cuadro 3.3. se puede observar como la liga italiana es la que vive una situación más delicada. Sólo en términos de CAM, la diferencia entre los costes y los ingresos es de 11 puntos porcentuales, seguida de la española con 8 puntos porcentuales (en términos del periodo, las diferencias son de 87 y 62 puntos porcentuales respectivamente para ambas ligas).

	Ingresos		Gastos		Diferencia (p.p.)	
	CAM ⁽¹⁾	Periodo	CAM	Periodo	CAM	Periodo
	34%	270%	44%	349%	-10 p.p.	-79 p.p.
	19%	155%	30%	242%	-11 p.p.	-87 p.p.
	24%	195%	32%	257%	-8 p.p.	-62 p.p.
	23%	184%	24%	191%	-1 p.p.	-7 p.p.
	17%	136%	21%	172%	-4 p.p.	-36 p.p.

(1) Crecimiento anual medio para el periodo 1995-96 a 2003-04..

Cuadro 3.3. Diferencia crecimiento “ingresos” y “costes” Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04

Esta diferencia tan significativa entre el crecimiento de los ingresos y los costes ha conducido a una situación de colapso financiero para buena parte de los equipos de fútbol, lo que se ha traducido en un resultado de explotación negativo: “se sabe que el fútbol es negocio o negocio, y a veces un mal negocio” (Segurola, 2001).

No iba descaminado el que fuese presidente del Atlético de Madrid, Vicente Calderón, cuando afirmaba que “en el fútbol hay tres cosas imposibles: comprar jugadores buenos a precios baratos, esperar gratitud por parte de las masas sociales, y gestionar un club con beneficios”; o cuando el que fuese jugador del Barcelona, José Samitier manifestaba: “si el fútbol fuese un buen negocio estaría en manos de los bancos”.

En conjunto, las cinco ligas europeas tuvieron un resultado de explotación negativo de 161 millones de euros en la temporada 2003-04 (ver Figura 3.6.). La liga italiana, que vive la peor situación, registró 341 millones de euros⁵² de

⁵² a) La Fiorentina, histórico del fútbol italiano, se declaraba al borde de la quiebra en julio de 2002, tras bajar a la Serie C (Tercera División italiana). La Fiorentina vuelve a existir desde el 15 de mayo de 2003, después de que el empresario Diego Della Valle se adjudicara por medio de subasta judicial la propiedad del equipo.

b) De igual modo, el presidente del Lazio, Sergio Cragnotti, tras once años en el cargo, dimitía a finales de 2002 por la delicada situación económica del club que llevaba más de seis meses sin pagar a los jugadores.

c) Por otro lado, en diciembre de 2002, el presidente de la Liga Italiana, Adriano Galliani manifestaba su preocupación por la situación financiera de los clubes y recomendaba una reducción de los sueldos de los futbolistas, toda vez que muchos de ellos destinan el 98% de sus ingresos a fichajes, en Expansión, jueves 9 de enero de 2003, p. 121.

pérdidas (de más de 1.000 millones de euros de pérdidas acumuladas desde la temporada 1995/96) seguida de la francesa (-102 millones de euros y 500 millones de pérdidas acumuladas) y la española (-73 millones de euros y 400 millones de euros de pérdidas acumuladas).

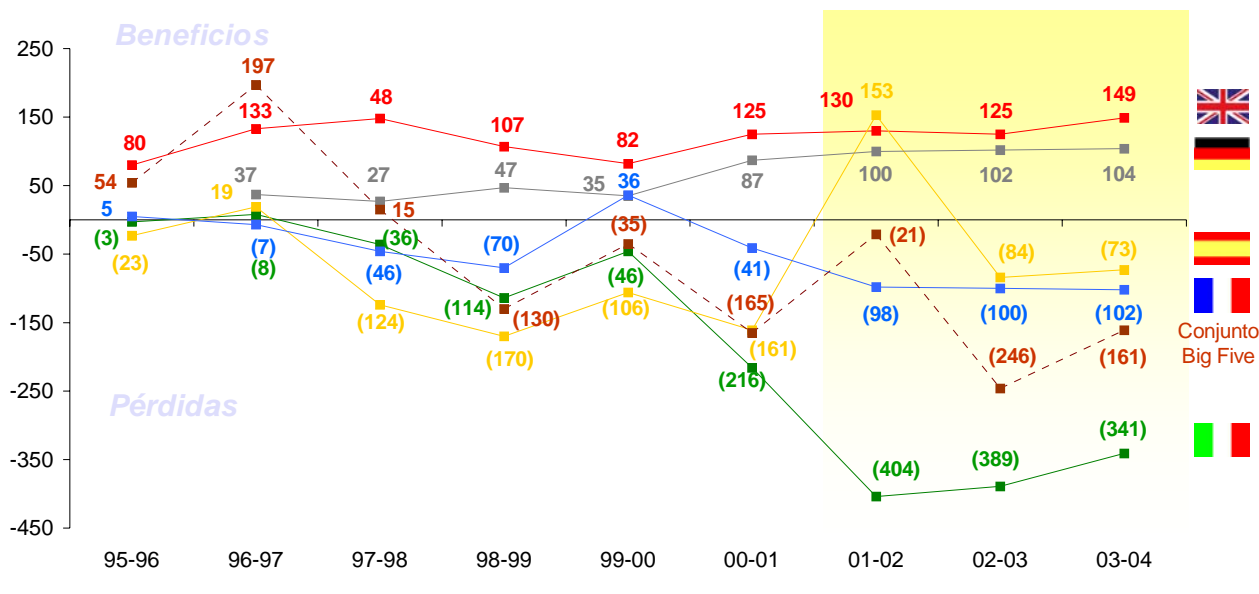
Sólo la liga inglesa (+149 millones de euros) y la alemana (+104 millones de euros) presentan un resultado de explotación positivo. Es importante advertir cómo el fútbol inglés ha sabido mantener una cuenta de resultados saneada de manera sistemática a lo largo de los años.

Los clubes europeos deberían mirar más al fútbol inglés -y utilizarlo como *benchmark*- en lo que a la gestión se refiere. Su dependencia de los ingresos televisivos -principal fuente de abastecimiento de los clubes de fútbol como veremos- ha sido menor, entre otras cosas, porque el fútbol inglés no sólo ha sido pionero en este deporte en lo que a los terrenos de juego se refiere, sino también en la faceta del *management*, donde los dirigentes han tenido una mayor visión estratégica que en el resto de Europa y han sabido anticiparse a la posible merma de resultados antes de que éstos se produjesen. La capacidad para diversificar sus fuentes de ingresos ha sido y seguirá siendo durante los próximos años la clave del éxito de ese crecimiento saneado.

Es importante señalar asimismo como a partir de la temporada 2001/02, la situación comienza a estabilizarse, lo que supone un punto de inflexión a la época de gastos desmesurado de finales de la década de los 90 y principios de la siguiente.

d) El Milán cerró el balance económico de la temporada 00-01 con unas pérdidas de 35.65.023 euros. Según declaró Adriano Galliani, consejero delegado y vicepresidente, "cada año la situación empeora para todos y ello es debido a los sueldos, contratos y amortizaciones. Si no se interviene en este frente, el próximo balance de todos los clubes tendrá números negativos aún más acuciantes", en *Fútbol Profesional*, nº 7, noviembre 2001, p.22.

e) En agosto de 2004, el Nápoles, campeón de la liga italiana en 1987 y 1990, era declarado de forma oficial en bancarrota por el tribunal de comercio de la ciudad italiana, en Diario AS, lunes 2 de agosto de 2004, <http://www.as.com>.



(1) Datos expresados en millones de euros.

Figura 3.6. Evolución del resultado de explotación Big Five en el periodo 1995-96 a 2003-04

3.2.4. LA RATIO SALARIOS / INGRESOS EN EL PERIODO 1995-96 A 2003-04

Todo lo comentado hasta el momento queda contrastado de manera más rigurosa cuando se analiza el principal indicador de eficiencia en el ámbito de los clubes de fútbol: la ratio salarios / ingresos.

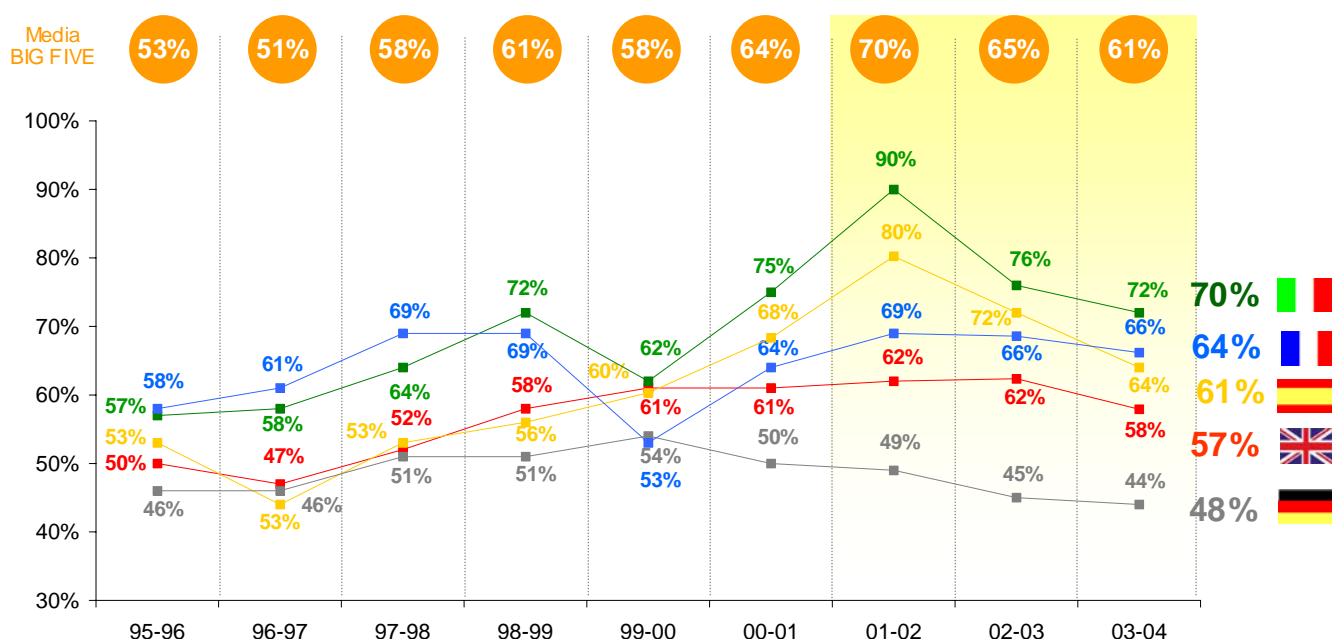
Siendo los “gastos de personal deportivo” la principal partida de gastos de los clubes de fútbol, es imprescindible conocer en que medida estos costes se “comen” los ingresos, de tal manera que sea indicativo del margen de cobertura del resto de los gastos a los que hay que hacer frente.

Este indicador nos señala, de cada 100 euros de ingresos que tiene un club, cuánto suponen los sueldos y salarios. A mayor ratio, más ineficiente será un club.

Consecuencia del crecimiento de los costes en mayor medida que los ingresos, en la temporada 2001-02 se registraba un máximo histórico en el ratio salarios / ingresos en todas las ligas europeas a excepción de la liga alemana (ver Figura 3.7.).

Este ratio se ha reducido algo en los dos últimos años, aunque todavía sigue siendo muy alto como en la liga italiana (72%), la francesa (64%) o la española (61%).

La liga inglesa mantiene una ratio adecuada (58%) y la liga alemana consigue mantenerse por debajo del 50% (44%).



(1) En porcentaje el Ratio medio para el periodo 1995-96 a 2003-04..

Figura 3.7. Evolución de la ratio salarios / ingresos *Big Five* en el periodo 1995-96 a 2003-04

3.2.5. LA IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

A pesar de que los clubes de fútbol han venido teniendo un resultado de explotación negativo a lo largo de los años –el negocio del fútbol no es rentable- su beneficio antes de impuestos ha sido, en general, positivo.

La venta de jugadores con cláusulas de rescisión elevadas –que contablemente tiene la consideración de “ingresos extraordinarios”- ha sido el recurso por el que han optado buena parte de los equipos para ir “sobreviviendo” en las pasadas temporadas⁵³ (ver Cuadro 3.4. y Figura 3.8.).

Una vez que el mercado de traspasos, como hemos visto, ha tocado “techo”, habría que empezar a plantearse cuáles podrían ser las diferentes alternativas a las que pueden aferrarse las entidades deportivas para poder seguir contando con un beneficio positivo.

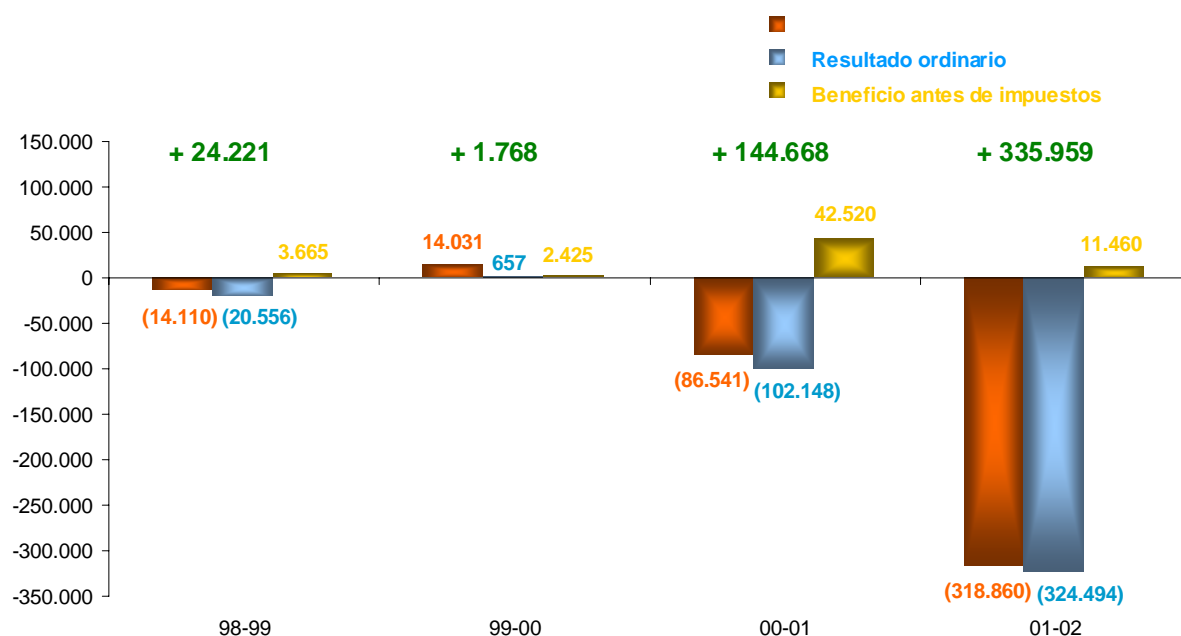
⁵³ Asimismo, la venta de inmovilizado e instalaciones (véase la venta de la ciudad deportiva del Real Madrid)- ha sido otro de los recursos al que han recurrido de manera habitual las entidades deportivas.

Ingresos de Explotación	+
Gastos de Explotación	—
MARGEN EXPLOTACIÓN	—
Resultados Financieros	—
MARGEN ORDINARIO	—
Resultados Extraordinarios	+
Beneficio antes Impuestos	+
Beneficio después Impuestos	+

- ✗ El negocio del fútbol en sí mismo no es rentable: resultado de explotación negativo
- ✗ De cada 100 € de ingresos, más de 50 € son gastos de personal y casi 100 €, el coste total del jugador (incluyendo derechos de traspaso)
- ✗ Teniendo en cuenta los resultados financieros el margen continua siendo negativo: margen ordinario negativo
- ✗ Además los gastos de explotación crecen a mayor ritmo que los ingresos de explotación con lo la situación se agrava
- ✗ Sólo se generan resultados positivos a través de extraordinarios (venta de jugadores)

Fuente: Elaboración propia a partir de Las Finanzas de la Primera División (Octubre 2000), Deloitte & Touche.

Cuadro 3.4. Cuenta de resultados de los clubes de fútbol de Primera División



Fuente: Real Madrid, C.F. y elaboración propia.

(1) Datos expresados en miles de euros a 30 de junio de cada año.

(2) En verde aparece la cifra de resultados extraordinarios.

(3) El resultado de explotación es la diferencia entre los ingresos y los gastos de explotación.

(4) El resultado ordinario se obtiene sumando al resultado de explotación los resultados financieros.

(5) El BAI se obtiene sumando al resultado ordinario los resultados extraordinarios.

Figura 3.8. Cuenta de resultados del Real Madrid, C. F. en el periodo 1998-99 a 2003-04

3.2.6. CONSECUENCIAS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Las consecuencias derivadas de todo este proceso que han vivido los clubes son: una elevada deuda en balance, deudas con las plantillas y deudas con la Administración Tributaria.

3.2.6.1. DEUDA EN BALANCE

Para financiar ese espectacular crecimiento de los costes superior al de los ingresos, los clubes de fútbol han tenido que recurrir de manera sistemática a financiación ajena (ver Figura 3.9.)⁵⁴ que no han sido capaces de absorber con posterioridad.

Por este motivo, la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP) reconocía en mayo de 2003, una deuda de los clubes de fútbol en sus balances de 1.625 millones de euros⁵⁵—en torno al 75% a corto plazo—, y solicitaba por medio de una carta enviada al vicepresidente del Gobierno, don Mariano Rajoy, ayudas para la salida de esa situación de crisis: “el fútbol no puede continuar endeudándose al ritmo de 300 millones anuales. La última auditoría expresa que los equipos debemos más de 2.000 millones de euros” (González-Martín, 2004a).

Entre las medidas solicitadas destacaban:

- La reducción del tipo impositivo del IVA, del 16% actual al tipo impositivo reducido del 7%.
- El aplazamiento de las deudas pendientes con Hacienda⁵⁶.
- El eterno caballo de batalla de las quinielas mediante el incremento del porcentaje destinado a los clubes de los ingresos por recaudación, del 10% que perciben actualmente al 20% deseable.

El fútbol siempre se ha quejado en este sentido de que recibe muy poco en relación a lo que genera: “el fútbol español ha sido una de las entidades benéficas más importantes del país” (García Candau, 1980).

Según García Candau (1980) “el fútbol colaboró en la reconstrucción nacional de los años de la posguerra, proporcionando más ingresos que los restantes espectáculos a base de aquellos emblemas que, por veinticinco céntimos, había

⁵⁴ En 1999, el Real Madrid ultimaba un macrocrédito de 10.000 millones a siete años utilizando como garantía la titulización de sus activos (socios y taquilla).

⁵⁵ Según la revista alemana Kicker la deuda de los clubes europeos es de 8.960 millones de dólares, 12 de enero de 2004; <http://www.esmas.com/deportes/futbolinternacional>.

⁵⁶ “Los clubes están acostumbrados a recurrir a la Administración cuando tienen problemas. Tienen que ser ellos los que encuentren soluciones de futuro”, Francisco Gimeno, economista y ex agente FIFA, Expansión, jueves 12 de junio de 2003.

que comprar en las puertas de los campos de fútbol. La entrada sola no valía. El fútbol, desde el momento en que reunió a las masas en los graderíos, fue una fuerza económica en potencia. El gran descubrimiento fue las quinielas”..

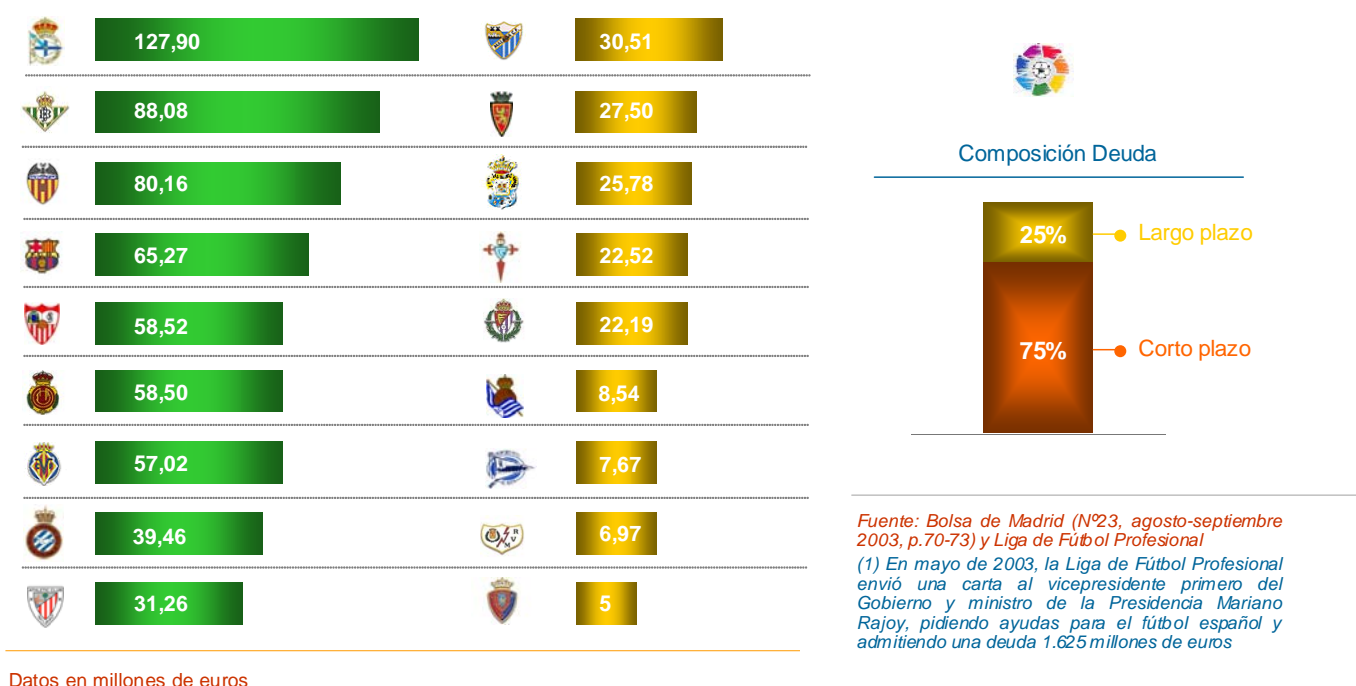


Figura 3.9. Endeudamiento de los clubes de fútbol de Primera División

3.2.6.2. DEUDA CON LAS PLANTILLAS

También en mayo de 2003, y según datos de la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE), el 80% de los clubes de Primera y Segunda División tenían deudas con sus futbolistas por un importe de 48 millones de euros, un 50% más que la temporada anterior.

El artículo 104 del Reglamento de la Federación Española de Fútbol es claro en este sentido:

1. El último día hábil del mes de julio de cada año los clubes habrán de tener cumplidas íntegramente, o debidamente garantizadas a satisfacción del acreedor, sus obligaciones económicas contraídas y vencidas con futbolistas, con técnicos o con otros clubes, reconocidas o acreditadas según los casos (...).
2. El incumplimiento de las obligaciones económicas con los futbolistas en el plazo que establece el párrafo primero del apartado anterior determinará:
 - a) Tratándose de clubes de Primera o Segunda División, se estará a lo dispuesto en el Convenio Colectivo suscrito entre la Liga Nacional de Fútbol Profesional y

la Asociación de Futbolistas Españoles, en cuya virtud la sociedad que incurra en morosidad quedaría excluida de su adscripción al primero de dichos organismos. El club en cuestión podrá competir en Segunda División B, salvo que hubiera descendido a ésta por su puntuación, en cuyo supuesto, si no cumpliera el requisito de satisfacer lo debido, no podrá competir en tal categoría, quedando integrado en la Tercera.

Llegado el 31 de julio de 2003, tres clubes de Primera División y nueve de Segunda –además de veinticinco más de Segunda División B– no habían abonado las cantidades pendientes con su plantilla. Finalmente, todos los clubes consiguieron los avales y créditos correspondientes para hacer frente a sus pagos, pero dos equipos, la Sociedad Deportiva Compostela y el Real Oviedo, el 1 de agosto de 2003 descendían de categoría (el primero a Segunda División B⁵⁷ y el segundo a Tercera División) ante la imposibilidad de hacer frente a sus compromisos económicos⁵⁸ (ver Cuadro 3.5. y Cuadro 3.6.).

⁵⁷ Ya en el año 1995, Sevilla y Celta de Vigo descendían a Segunda División B por motivos económicos; el primero por no ser capaz de avalar la cantidad de 85 millones de pesetas y el segundo de 45 millones. Como consecuencia de esta medida el 2 de agosto de ese mismo año la ciudad hispalense era tomada por 20.000 aficionados, y 10.000 vigueses se agolpaban en la Puerta del Sol de la ciudad y el estadio de Balaídos. El escándalo que causó tal acontecimiento hizo que “hasta la noticia sobre la remisión al Tribunal Supremo del caso GAL, involucrando al Presidente del Gobierno Felipe González, pasó a un segundo plano de la actualidad ante la convulsión social que produjo la tentativa de aplicar la ley al negocio del balón. Los informativos de mediados de agosto relegaron en un segundo plano la intentona etarra de acabar con el Rey Juan Carlos en Mallorca, porque ese día, valga la casualidad, era noticia la sugerencia de Cortés Elvira de readmitir en Primera a los equipos económicamente descendidos”, en *Negocio redondo. La trama oculta del fútbol*, Miguel Ángel Nieto, 1997, p. 73.

⁵⁸ La situación de algunos clubes es tan delicada que “los jugadores del Logroñés, un histórico del fútbol español, protagonizan un reportaje en el semanario *Interviú* en el que posan desnudos, aunque con el cuerpo pintado a rayas blancas y rojas, para denunciar la situación que atraviesa su club, sin campo oficial de juego y sin instalaciones para entrenar. La información de *Interviú* comienza con una foto de conjunto del plantel del Logroñés, que posa desnuda tras un escudo del club que tan sólo “cubre” a dos jugadores”, *Como Dios les trajo al mundo*, lunes 25 de octubre de 2004, <http://espn deportes.espn.go.com/story?id=273638>

Artículo 104 Reglamento Federación Española de Fútbol

1. El último día hábil del mes de julio de cada año los clubes habrán de tener cumplidas íntegramente, o debidamente garantizadas a satisfacción del acreedor, sus obligaciones económicas contraídas y vencidas con futbolistas, con técnicos o con otros clubes, reconocidas o acreditadas según los casos (...)>>.

2. El incumplimiento de las obligaciones económicas con los futbolistas en el plazo que establece el párrafo primero del apartado anterior determinará:

a) Tratándose de clubes de Primera o Segunda División, se estará a lo dispuesto en el Convenio Colectivo suscrito entre la Liga Nacional de Fútbol Profesional y la Asociación de Futbolistas Españoles, en cuya virtud la sociedad que incurra en morosidad quedaría excluida de su adscripción al primero de dichos organismos. El club en cuestión podrá competir en Segunda División B, salvo que hubiera descendido a ésta por su puntuación, en cuyo supuesto, si no cumpliera el requisito de satisfacer lo debido, no podrá competir en tal categoría, quedando integrado en la Tercera

Deudas a 31 de julio de 2003)	
■ Primera División (3 equipos)	✗ Atlético de Madrid824.688,81 € ✗ Racing Santander1.083.235,56 € ✗ Valladolid116.472,46 € 2.024.376,83 €
■ Segunda División (9 equipos)	✗ Badajoz566.775,72 € ✗ Compostela1.091.621,28 € ✗ Polid. Ejido29.281,99 € ✗ U.D. Las Palmas2.457.107,34 € ✗ Oviedo3.718.541,29 € ✗ Salamanca107.796,83 € ✗ Tenerife1.145.192,72 € ✗ Jerez1.091.449,01 € ✗ Elche275.083,76 € 10.482.849,94 €

■ El 1 de agosto de 2003, la Sociedad Deportiva Compostela y el Real Oviedo descienden de categoría –la primera a 2ºB y el segundo a 3ª– ante la imposibilidad de hacer frente a los compromisos económicos con sus futbolistas ⁽¹⁾

(1) Según datos AFE, 48 millones €.

(2) Ya en el año 1995, Sevilla C.F. y Celta de Vigo descendían de categoría por motivos económicos.

Cuadro 3.5. Deuda de los clubes de fútbol con sus plantillas: julio 2003

Los domingos al sol

“Si alguien sabe de impagos en esto del mundo del fútbol, me temo que soy yo. El año pasado jugué en Las Palmas, donde estuve sin cobrar cuatro meses. Este año he fichado por el Compostela y llevo sin ver un duro otros cuatro meses. Y todo se debe a la falta de previsión de los clubes. Antes se firmaban los contratos televisivos y con eso no había problemas de liquidez. Pero el grifo se ha cerrado y los jugadores sufrimos la sequía. Las penurias que los clubes pasaban antes al final de temporada ahora se sufren al inicio. Los ciclos han cambiado.

Cuatro meses viendo como el banco te pasa la letra del piso, la del coche, la factura de la luz o del agua sin que entre dinero en tu cuenta es muy duro. Tengo compañeros casados y con hijos que para pagar la guardería de los críos o sus libros han restringido el uso de sus teléfonos móviles, algo tan habitual, no me atrevo a decir tan necesario, para todos.

En España se piensa que los futbolistas ganan mucho y trabajan poco. Yo me fui de casa a los 19 años y puedo asegurar que es duro. Es una carrera corta y no siempre agradecida. Ahora, tristemente, se está viendo que el caramelo no es tan dulce. No todos somos Ronaldo. Pero seguiremos pasando los domingos al sol que es lo que sabemos hacer”, Marcos Sequeiros, jugador de la Sociedad Deportiva Compostela en la temporada 02-03.

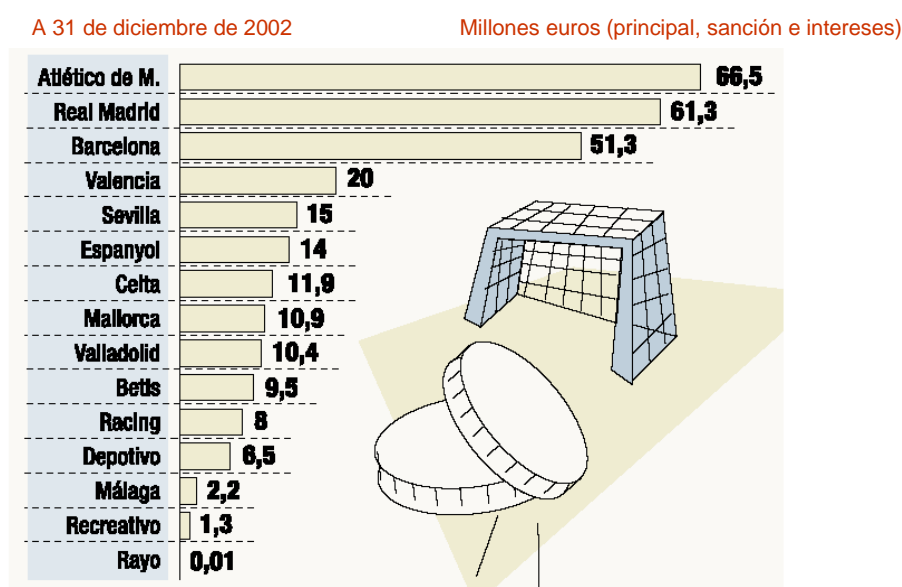
Fuente: Marketing del fútbol, Ángel Agudo y Francisco Toyos, Pirámide, Madrid, p. 87.

Cuadro 3.6. Artículo “Los domingos al sol”

3.2.6.3. DEUDA CON HACIENDA

La situación de alarma económica que viven los clubes de fútbol también se ha trasladado a su relación con Hacienda. A diciembre de 2002, las cantidades reclamadas por el Fisco a los clubes de fútbol por el periodo comprendido entre 1996 y 1999, ascendía a 288 millones de euros⁵⁹ (ver Figura 3.10.).

El 27 de mayo de 2003, ante el riesgo de impago de algunos de algunos de estos clubes, la Agencia Tributaria decretaba el embargo preventivo a ocho equipos por importe de 43,5 millones de euros (ver Figura 3.11.): "ante la situación de riesgo de impago existente y la dificultad para recuperar el crédito tributario (...), el jefe de la Oficina Nacional de Recaudación ha resuelto ordenar la retención cautelar de los derechos de crédito que ostenta el citado deudor frente a la sociedad de que se trate en cada caso".

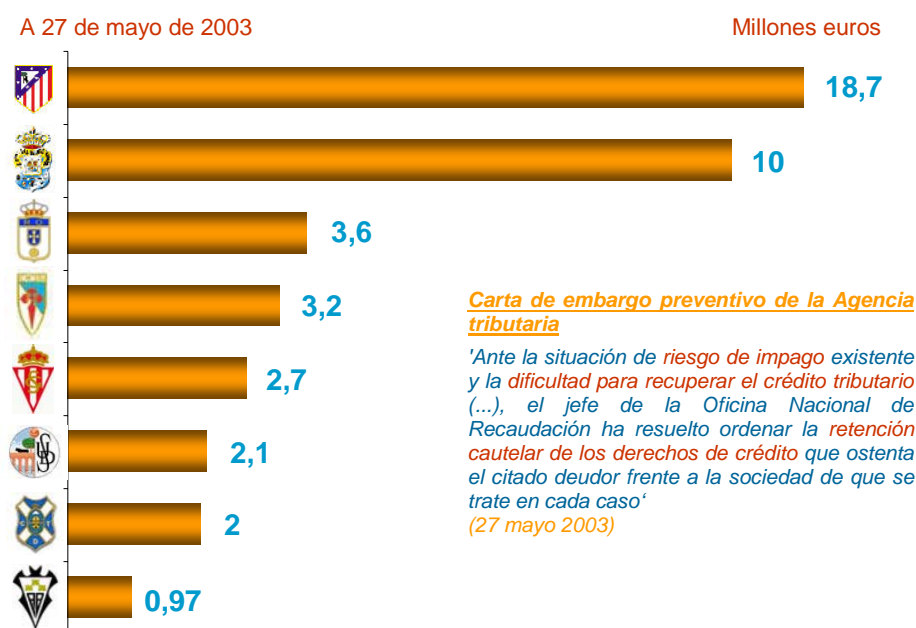


Fuente: *El culebrón de los derechos*, Diario del AltoAragón, sábado 30/08/2003.

(1) Cantidades reclamadas por Hacienda referidas al periodo comprendido entre 1996-1999.

Figura 3.10. Deuda de los clubes de fútbol con Hacienda: diciembre 2002

⁵⁹ En España han existido dos oleadas de actuaciones de inspección y comprobación por parte de Hacienda dirigidas a los clubes de fútbol en los años 1996-1998 y 2000-2002.



Fuente: La crisis del fútbol, Cinco Días, martes 17/06/2003 y elaboración propia.

Figura 3.11. Embargo preventivo de la Agencia Tributaria a los clubes de fútbol: mayo 2003

3.2.7. ALGUNOS EJEMPLOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Se muestran a continuación, a modo de ejemplo, algunas informaciones aparecidas en prensa a cerca de la difícil situación económica de algunos clubes.

A) ESPAÑA

A.1.) ATHLETIC CLUB DE BILBAO

“El presidente del Athletic, Fernando Lamikiz, dejó ayer claro en ETB un dato preocupante: la deuda del Athletic en el último año. O al menos una aproximación a ella, toda vez que el máximo dirigente rojiblanco advirtió de que la situación es complicada y ha de aplicarse una política de austeridad. A falta de los últimos ajustes, dado que todavía no está todo controlado al cien por cien, el déficit de la pasada temporada oscilará entre los nueve y los once millones de euros, anunció con un gesto de preocupación” (Diario AS, 12 de octubre de 2004).

A.2.) CLUB ATLÉTICO OSASUNA

“El presidente de Osasuna, Patxi Izco, describió ayer el presente económico del club asegurando de forma tajante que «está mal, francamente mal». Izco (...) afirmó además que «desgraciadamente la deuda del club no se reduce»; que, a 30 de junio de 2002, ascendía a 19 millones de euros” (Diario AS, jueves 22 de enero de 2004).

A.3.) REAL VALLADOLID, C.F., S.A.D.

“El Real Valladolid va a tener que lidiar este verano con más dificultades de las habituales en cuanto a las denuncias por impago que puedan presentar sus futbolistas (...). El club reconoce una deuda total de 2’4 millones de euros, una cifra sensiblemente menor a los 3’6 millones que se pagaron la pasada temporada; sin embargo, aquella cantidad contaba con todos los beneficios que se derivaban de jugar en Primera División, mientras que en la actualidad los ingresos se van a ver sensiblemente reducidos; por poner un ejemplo, el Valladolid va a pasar de cobrar 8’4 millones de euros en concepto de derechos de televisión, a ingresar sólo 1’2 millones, como corresponde a un equipo que milita en Segunda” (Diario AS, sábado 29 de mayo de 2004).

A.3.) CLUB ATLÉTICO DE MADRID, S.A.D.

“Enrique Cerezo no miente cuando dice que el Atlético lo tiene muy mal si quiere hacer algún dispendio económico. Por tanto, el presidente no se plantea siquiera la posibilidad de primar a los rivales de Villarreal y Sevilla en esta última jornada del campeonato de Liga. «Nosotros no podemos dar nada, porque no tenemos ni un euro; estamos mejor para recibir que para dar», comentó Cerezo a Efe Radio. Ésta es la realidad del Atlético en estos momentos, si bien su participación europea podría marcar su futuro más in mediato” (Diario AS, miércoles 19 de mayo de 2004).

A.5.) VALENCIA, C.F.

“Al margen de la crisis de resultados, el Valencia también está inmerso en una crisis económica. Sin ir más lejos, en el presupuesto de esta temporada se ha tenido que doblar la partida para pagar todas las nóminas de los jugadores. El ejercicio anterior el presupuesto era de 35 millones de euros y para esta campaña el club de Mestalla ha destinado 60 millones. Más de 25 millones de euros de diferencia de una temporada de otra. El principal motivo de este desfase se debe a la política de renovación de contratos que ha llevado el club y a la nula salida que ha dado a futbolistas que no entran en los planes de Claudio Ranieri, como es el caso de Gonzalo de los Santos o el propio Xisco” (Diario AS, 16 de noviembre de 2004).

A.6.) MÁLAGA C.F., S.A.D.

“En el Málaga tienen previsto mantener su política de austeridad presupuestaria cara al futuro. Quieren continuar bajando los costes en casi todos los capítulos y, sobre todo, en el que afecta a los salarios de los futbolistas (es el más importante de la entidad). Esta idea les obligará a ajustar al máximo en las renovaciones. No quieren desprenderse en principio de casi ninguno de los futbolistas que finalizan sus compromisos, aunque en algunos de los casos sólo cerrarían la continuidad si se produce un importante descenso en las percepciones. En cualquier caso deberán combinar los deseos de que haya los mínimos cambios posibles con unos contratos adecuados a los nuevos tiempos del club (apuesta por rebajar los costes)” (Diario AS, 3 de marzo de 2004).

A.7.) XEREZ CLUB DEPORTIVO, S.A.D.

“Vuelven los problemas económicos al Xerez. (...); los jugadores y el cuerpo técnico no cobran y están empezando a cansarse; «llevamos tres meses aquí y todavía no hemos cobrado nada»”. (Diario AS, jueves 22 de enero de 2004).

A.8.) UNIÓN DEPORTIVA LAS PALMAS

“Las Palmas arrastra una deuda de 60 millones de euros. Desde que en 1996 un grupo de empresarios se hizo cargo de la entidad, el club ha acumulado una deuda galopante que ha acabado en suspensión de pagos (...). Juan José Cobo Plana, de 43 años, magistrado, aficionado al fútbol y seguidor del Zaragoza, lleva dos meses al frente del Juzgado número 1 de lo Mercantil de Las Palmas. Un tribunal de reciente creación que ha convertido al juez en «presidente en funciones» de un club histórico. La entidad está intervenida judicialmente por su quiebra financiera” (Diario ABC, jueves 11 de noviembre de 2004).

B) ITALIA

En febrero de 2003, el Ejecutivo italiano, ante la crítica situación financiera de muchos clubes, se veía obligado a emitir el decreto *Salva Calcio* (decreto Berlusconi) por lo que se posibilitaba que varios clubes de la Serie A eludieran el riesgo de quiebra, al autorizarles devaluar los contratos de los jugadores sin que figuren pérdidas de capital en sus balances.

Esta medida, sin embargo, encontró la oposición de la Comisión Europea, que reprochaba al Gobierno italiano, y le animaba a que tomase medidas entendiendo que el decreto “incumple la legislación europea sobre contabilidad

de los clubes deportivos e impide que varios equipos de fútbol muestren unas cuentas verdaderas y claras”.

B.1.) JUVENTUS DE TURÍN

“Unas pérdidas de 18,5 millones de euros, en el balance al 30 del último junio, han sido aprobadas este martes por la asamblea de socios del Juventus Turín (...). La pérdida registrada en el último ejercicio 2003-04 viene a romper una serie de resultados positivos en la gestión de los anteriores siete años” (Diario AS, martes 26 de octubre de 2004).

B.2.) AS ROMA

“La situación financiera del Roma se complica más cada día y es seguro que tendrá que vender a una o varias de sus figuras para afrontar los pagos más urgentes (...). El Roma ha sufrido otro duro revés al anular el Consob (el equivalente italiano a nuestra Comisión Nacional del Mercado de Valores) las cuentas de la pasada temporada que aprobó la asamblea de la sociedad en noviembre de 2003. Podría ser el primer paso para suspender su cotización en Bolsa” (Diario AS, lunes 17 de mayo de 2004).

C) ALEMANIA

C.1.) BORUSSIA DORTMUND

“En Alemania, el Borussia Dortmund (...) está actualmente al borde de la asfixia financiera, con una pérdida neta de 67,7 millones de euros sobre su ejercicio anual 2003/2004 y un endeudamiento de más de 118 millones de euros” (Diario AS, martes 2 de noviembre de 2004).

C.2.) BAYERN DE MUNICH

“El Bayern Múnich tendrá este año por primera vez en su historia pérdidas financieras” (Diario AS, martes 2 de noviembre de 2004).

D) INGLATERRA

D.1.) LEEDS UNITED

“La cotización de las acciones del Leeds United inglés fueron suspendidas hoy en la Bolsa de Londres, a petición del propio club, que está negociando un plan para reactivar su crítica economía (...). Para evitar que el club tenga que ser

sometido a una administración judicial, primera etapa antes de la declaración de quiebra, el Leeds United debía encontrar 5 millones de libras (7,3 millones de euros) antes de esta tarde. El Leeds United, cuya deuda asciende a 82 millones de libras (alrededor de 120 millones de euros), está estudiando desde hace varios meses cualquier plan de rescate para salvar a la entidad” (Europa Press, 27 de febrero de 2004).

3.2.8. DEPENDENCIA DE LOS INGRESOS TELEVISIVOS

El crecimiento de los costes a un ritmo superior al de los ingresos ha conducido a los clubes, como hemos visto, a un resultado de explotación negativo. Esta situación se agrava al analizar la composición de los ingresos.

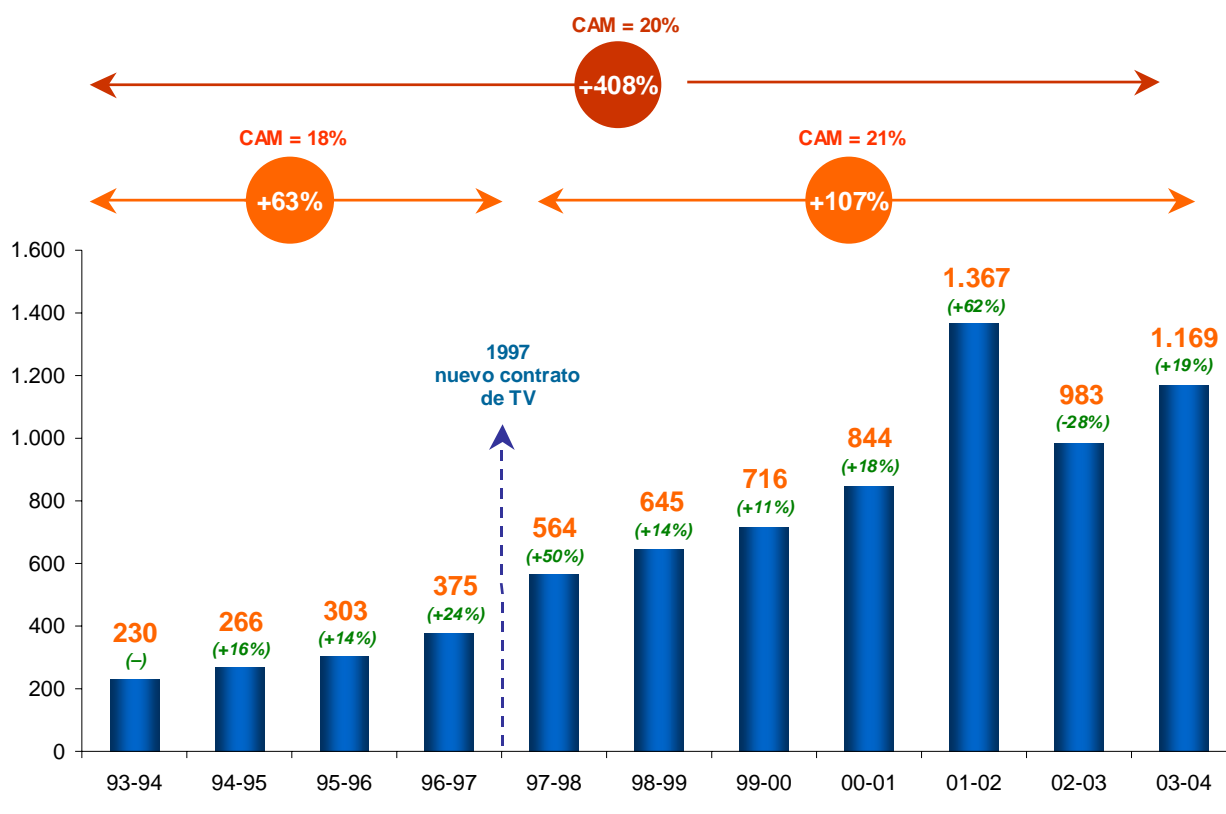
Las fuentes de ingresos tradicionales de los equipos de fútbol provienen de cuatro partidas:

- a) Socios y taquilla.
- b) Derechos de televisión.
- c) Publicidad.
- d) Otros.

Frente a lo que vino a ser costumbre en el sector del fútbol, en que los socios y la taquilla eran la principal corriente de ingresos⁶⁰, a partir del año 97, con la aparición de las plataformas digitales la situación cambia con la firma de un contrato televisivo “generoso” para los clubes por el que se pasa a cobrar de 42 millones de euros anuales a los 240 millones por temporada.

Este contrato supuso un crecimiento notable en los presupuestos de los equipos, que desde la temporada 1993-94 a la 1996-97 habían aumentado a un ritmo anual medio del 18% -63% en el periodo-, y, desde la temporada 1997/98 a la 2001/02 el crecimiento anual es del 31% -del 142% entre ambas temporadas-, para a partir de ese momento reducirse en la temporada 2002/03, y volver a crecer en la 2003/04, de tal modo que desde la temporada 1997/98 el CAM ha sido del 21% -y del 107% en el periodo- (ver Figura 3.12.).

⁶⁰ Mientras en el año 1978 la partida de “socios y abonados” representaba para el F. C. Barcelona el 87 por 100 de los ingresos, veinte años más tarde esa cifra suponía tan sólo el 35 por 100.



Fuente: Liga de Fútbol Profesional y elaboración propia.

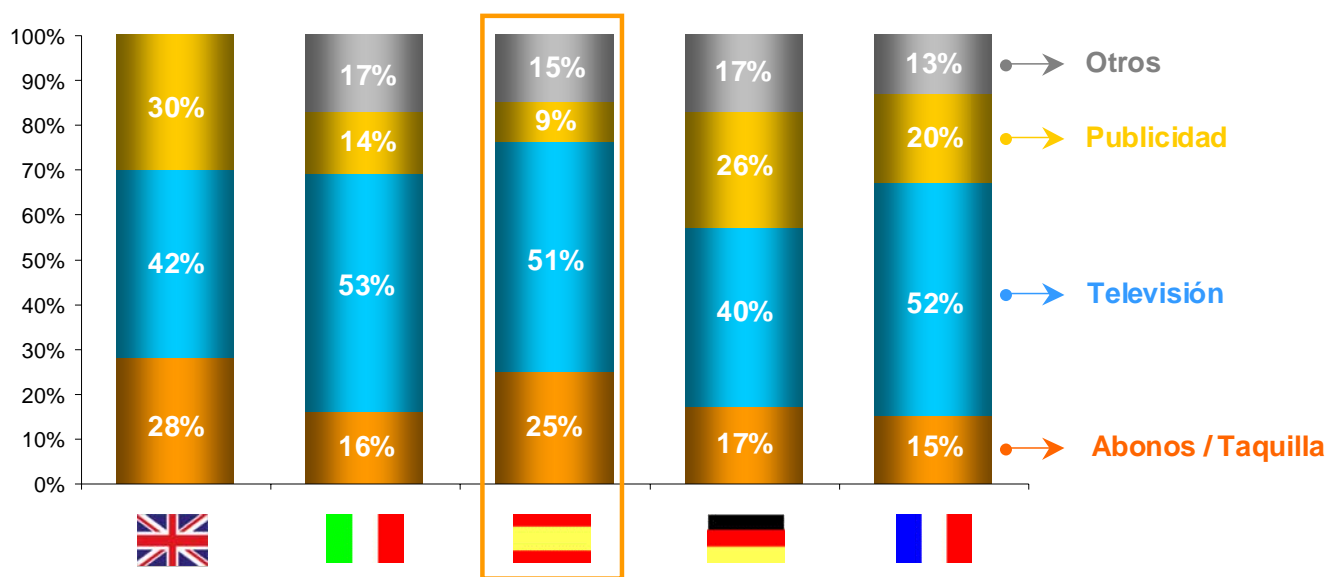
(1) Datos expresados en millones de euros.

(2) En porcentaje el crecimiento anual experimentado de un año a otro.

(3) CAM: Crecimiento Anual Medio.

Figura 3.12. Evolución de los presupuestos de los clubes de Primera División en el periodo 1993-94 a 2003-04

La importancia de ese acuerdo televisivo para los clubes fue de tal envergadura, que antes de la firma del nuevo contrato de televisión en 2003, más del 50% de los ingresos para los equipos provenían de esta fuente (ver Figura 3.13. y Figura 3.14.).



Fuente: Elaboración propia a partir del Annual Review of Football Finance (July 2003), Deloitte & Touche, Liga de Fútbol Profesional, Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte, Barcelona, 14-16 Mayo 2003.

Figura 3.13. Composición de los ingresos de los clubes de fútbol



Fuente: Elaboración propia a partir del Annual Review of Football Finance (July 2003), Deloitte & Touche
 (1) Derechos de TV de las "top divisions" en el mercado nacional.
 (2) 240 MM € anuales de media anuales durante seis temporadas desde 1997.

Figura 3.14. Ingresos por retransmisiones televisivas Big Five

La firma del acuerdo con Audiovisual Sport (participada en un 40% por Sogecable, un 40% Telefónica y un 20% por TV3) aseguraba una corriente de ingresos fijos por seis años hasta el 30 de junio de 2003 que expiraba el contrato.

Esas cantidades aseguradas llevaron a los clubes a invertir en muchos casos de manera desproporcionada, lo que trajo consigo, como hemos visto, la espiral inflacionista en el mercado de traspasos con fichas y cláusulas millonarias de muchos jugadores con el objetivo de blindar su compromiso con el club.

Finalizado el contrato, sin embargo, para Audiovisual Sport, sólo los “grandes equipos” son rentables. Los ingresos de esta compañía por la explotación de los derechos audiovisuales proceden de tres fuentes⁶¹:

1. Lo que pagan las televisiones autonómicas por el partido de liga que se emite los sábados.
2. Lo que paga Canal Plus por el partido de los domingos.
3. Los ingresos derivados del pago por visión (*pay per view*-ppv) por los ocho partidos de cada jornada que pueden adquirirse a través de dos plataformas de TV por satélite así como la mayor parte de las operadoras por cable.

Esta última partida ha demostrado, sin embargo, que a los precios actuales, dista mucho de ser un negocio rentable ya que, la demanda de partidos está muy concentrada en dos equipos: Real Madrid y F. C. Barcelona, que vienen a representar el 70% del total de la demanda: “el negocio no es rentable con ningún equipo de fútbol, ni siquiera con el Real Madrid o el Barcelona. Como media hay 80.000 abonados -de los 1,6 millones posibles- que aceptan pagar por ver cada partido del club blanco; y 55.000 por el Barcelona. Entre los dos suponen el 70% de las contrataciones, luego vienen ya equipos del nivel del Valencia o el Deportivo o, aún, del Atlético de Madrid, que llegan a 12.000. Los demás clubes son ruinosos. Ha habido partidos de Primera que sólo han sido contratados por 100 personas, con lo que no se cubre ni el gasto de desplazar cámaras para la retransmisión” (Cortés, 2002).

El resto de los partidos no permiten ni siquiera cubrir el coste variable de la producción y la transmisión de la señal -unos 30.000 euros por partido- puesto que logran entre 900 y 200 pinchazos (usuarios que compran el partido) lo que viene a suponer entre 9.000 y 23.000 euros de ingresos de recaudación, mientras que la mayoría de los partidos están en la franja entre 1.000 y 5.000 compras.

Con este panorama de fondo, en el verano de 2003, las negociaciones con los clubes de fútbol para renegociar sus contratos televisivos fueron complicadas, debido a las rebajas de un 15% en los precios que se barajaban.

⁶¹ En cumplimiento de la *Ley de interés general*, las televisiones autonómicas -o TVE donde éstas no tienen cobertura- emitirán un partido en abierto de Primera División, los sábados a las 21:30 horas, y otro de Segunda División el mismo día a las 18:30 horas, mientras que Canal + lo hará codificado los domingos a las 21:30 horas para el encuentro de Primera División y a las 12:00 para el de Segunda. Audiovisual Sport cede esos derechos a las televisiones en abierto -La 2 y las televisiones autonómicas a través de la Forta (Canal Sur, TV3, ETB, TVG, TVM, Canal 9)- y a Canal +. La Forta paga más de 42 millones de euros anuales, mientras que Canal + alrededor de 18 millones de euros. Las plataformas digitales -Canal Satélite Digital y vía Digital- pagan 90 millones de euros.

La situación enfrentaba a tres partes: la propia Audiovisual Sport, los equipos grandes y los más modestos, dando lugar, por un lado, al grupo G-12, que engloba a los más acaudalados, y, por otra parte, al G-30 (veintidós clubes de Segunda División y ocho de Primera: Albacete, Celta, Málaga, Mallorca, Osasuna, Betis, Valladolid y Zaragoza), representativa del resto de los equipos de Primera y Segunda División. Estos últimos abogaban por una negociación conjunta que distribuyese de manera equitativa los ingresos televisivos, mientras que los primeros, defendían, al aportar mayor valor a la competición⁶², una negociación individual.

Tras negociar individualmente con los clubes poderosos⁶³, que garantizan un mínimo de audiencia para Digital + -la plataforma de televisión de pago de Sogecable-, los responsables de la compañía se enfrentaban a la amenaza de boicot por parte de los clubes más modestos. Éstos, que dependen casi en exclusiva de los derechos televisivos para cubrir sus presupuestos -al carecer de los ingresos atípicos de los grandes- tuvieron que aceptar finalmente una rebaja de los ingresos para la temporada 2003-2004, aunque con el compromiso de aumento del 5% en las dos temporadas siguientes.

Finalmente, tras una reunión de urgencia el domingo 24 de agosto, y puesto que el fútbol necesita de la televisión tanto como la televisión del fútbol⁶⁴, la Liga y Sogecable llegaban a un acuerdo por 264 millones de euros por las tres próximas temporadas a razón de 84 millones de euros (2003-2004), 88 millones de euros (2004-2005), y 92 millones de euros (2005-2006) sucesivamente. El Real Betis Balompié era el único equipo que se desmarcaba y no firmaba el acuerdo. El viernes 29 de agosto, sin embargo, se alcanzaba un acuerdo para las tres temporadas siguientes.

Resumiendo el proceso que se vivió durante el verano de 2003 con la renegociación de los contratos de derechos de televisión, hay que concluir que, si los costes crecen en mayor medida que los ingresos, y la principal fuente de

⁶² "El G-12 representa más del 90% del fútbol tanto en ingresos como en afición e intereses (...). Todos tenemos compromisos. De acuerdo a lo que genera, sin duda que el Real Madrid es el más generoso, que genera el 55% de los ingresos de la Liga a nivel nacional; y a nivel internacional andamos por una cantidad muy superior. Ahora con los pinchazos se sabe perfectamente. Generamos un 55% y recibiremos un 17%", Florentino Pérez, Presidente del Real Madrid, Diario *El Mundo*, domingo 24 de agosto de 2003, p. 33.

⁶³ Real Madrid y F. C. Barcelona, pronto cerraron sus contratos televisivos con la compañía hasta la temporada 2007-2008, y, en el caso del Real Madrid, con opción de un año más. El contrato recoge una cifra de 360 millones de euros -42 millones anuales-, que incluye los derechos de televisión de todas las secciones de ambos clubes durante los próximos cinco años. Hasta junio de 2003, Real Madrid y F. C. Barcelona percibían 24 millones de euros anuales; los seguidores entre 12 y 15 y el resto 9.

⁶⁴ La recaudación de FIFA por los derechos de televisión en los Campeonatos Mundiales de fútbol ha crecido de manera notable durante las últimas celebraciones. Estas son las cantidades percibidas: España (1982): 24,04 millones de euros; México (1986): 30,05 millones de euros; Italia (1990): 54,09 millones de euros; Estados Unidos (1994): 66,11 millones de euros; Francia (1998): 138,23 millones de euros; Corea y Japón (2002): 889,3 millones de euros (Sámano y Gómez, 2002).

corriente de ingresos se ve reducida, la situación se agrava aún más para los clubes de fútbol. El ex presidente del C. D. Tenerife decía por entonces: “los derechos de televisión dispararon la inflación del fútbol y nos colocaron en una situación irreal que ahora estamos intentando recolocar”.

Estas mismas contradicciones vividas en España también han tenido lugar en otros países del Viejo Continente. En la temporada 01-02 *Il Calcio* italiano comenzó dos semanas más tarde de lo previsto -del 1 de septiembre al 15 del mismo mes- ante la negativa de ocho equipos modestos de la Serie A (Primera División) a aceptar los ingresos televisivos por considerarlos insuficientes. Finalmente seis de los grandes -Juventus de Turín, Milán, Inter, Roma, Lazio y Parma- se vieron obligados a compartir 10 millones de euros, aunque las diferencias siguen siendo notables: Juventus de Turín (54 millones de euros); Milán (49 millones de euros); Inter de Milán (49 millones de euros); Roma y Lazio (37 millones de euros), y Parma (24 millones de euros), frente a los 10 millones de los equipos más modestos.

En abril de 2002, diez de los doce equipos de la División de Honor de la liga escocesa (*Scottish Premier League-SPL*) decidían su retirada para la temporada 03-04 tras la negativa de los dos clubes más importantes de la categoría, el Celtic de Glasgow y el Glasgow Rangers, de apoyar la creación de un canal de televisión de pago para la retransmisión de los encuentros.

La televisión de pago -digital terrestre, satélite o cable- no ha respondido hasta ahora a las expectativas puestas en su día en ella, lo que ha llevado a los principales grupos de comunicación europeos a acumular fuertes pérdidas.

En Alemania, el 8 de abril de 2002, el grupo alemán KirchMedia era declarado insolvente por valor de 400 millones de euros por impago de los derechos de televisión de las temporadas 2001-2002 a 2003-2003. Este desmoronamiento se trasladó a su división de televisión de pago, Kirch Pay-TV, que suspendía pagos en mayo de 2002. La crisis del grupo Kirch afectó a los clubes con una reducción del 25% de los derechos televisivos.

En el Reino Unido, *British Sky Broadcasting (BskyB)*, la televisión de pago del empresario Rupert Murdoch, se convertía en la única plataforma digital que existe en el Reino Unido tras el hundimiento de ITV Digital. Como consecuencia de este hecho, en mayo de 2002, el Bradford era declarado en quiebra.

En Italia, las dos plataformas de televisión digital -Telepiu y Stream- llegaron a un acuerdo de fusión firmado en febrero de 2002. Tras superar varios obstáculos con las autoridades italianas y comunitarias, el grupo NewsCorp que controla Stream, cerró la compra de Telepiú a Vivendi por 900 millones de euros con el fin de crear una plataforma única.

Finalmente, en Grecia, la quiebra de Alpha Digital detuvo la Liga entre el 22 de septiembre y el 26 de octubre de 2002, y propiciaba una reducción de las fichas de los jugadores.

3.2.9. ALTERNATIVAS A LA SITUACIÓN ACTUAL

Como en cualquier otro negocio, ante la delicada situación financiera por la que atraviesan muchos clubes de fútbol, las posibilidades pasan por dos caminos:

1. Incrementar los ingresos.
2. Reducir los costes.
3. Lo ideal: incrementar ingresos y reducir costes.

3.2.9.1. NUEVAS FÓRMULAS PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS

La madurez de las fuentes de ingresos tradicionales de los clubes de fútbol, de manera muy particular en el caso de los clubes modestos, obliga a los dirigentes de las entidades deportivas a encontrar nuevas áreas de negocio que permitan diversificar adecuadamente sus cuentas de resultados: “ahora los clubes modestos atraviesan uno de sus momentos más duros, y el problema está en que, hasta ahora, han vivido de los ingresos fáciles [los derechos de televisión] sin pararse a pensar en otras vías de ingresos”⁶⁵.

Javier Pérez Farguell, ex directivo del Barcelona, manifestaba asimismo: “es importante que el fútbol profesionalice su gestión para explotar correctamente sus activos (...). Sabemos que los ingresos por taquilla y los derechos de televisión no pueden crecer mucho más, por lo que hemos puesto en marcha un plan para explotar las instalaciones y la marca”.

Los próximos años van a poner a prueba la capacidad y creatividad de los directivos de los clubes de fútbol para poder satisfacer las necesidades “salariales” de sus plantillas -si bien éstas también tendrán que verse acompañadas a los nuevos tiempos-, lo que obliga a “profesionalizar” y “modernizar” -éstas serán dos de las palabras clave en los próximos ejercicios en el sector- las estructuras organizativas de los clubes de fútbol: “el fútbol debe organizarse como una actividad deportiva dirigida por profesionales, soportada por una eficiente organización interna y una racional estructura financiera que fundamente el futuro de los objetivos deportivos y la optimización de la explotación de los ingresos. Por tanto, la gestión económica y de negocio debe ser la misma que se exige a cualquier empresa que compita en el mercado. Los clubes deben tener en sus cuadros directivos a los mejores especialistas siendo la responsabilidad de las Juntas Directivas o de los Consejos de Administración

⁶⁵ Expansión, jueves 12 de junio de 2003.

el control de los órganos de gestión y el establecimiento de los objetivos generales” (Deloitte & Touche, 2000).

3.2.9.2. RACIONALIZACIÓN DE LOS COSTES SALARIALES

Esta necesidad de racionalizar los costes de algunos clubes de fútbol ha quedado puesta de manifiesto por los principales directivos de estas entidades. Gonzalo Antón, manifestaba: “es verdad que el fútbol está económicamente enfermo y que debemos ser más serios en la gestión. No conozco ningún negocio en el que cada vez se facture más [crecimiento de los ingresos], cada vez se pierda más [resultado de explotación negativo], y donde los empleados cada vez cobren más [inflación de salarios]”.

Mateu Alemany se expresaba en términos similares: “los sueldos de los jugadores deberán bajar un 40% salvo para las estrellas. El fútbol está cerca de la suspensión de pagos y, o cambia el actual marco legislativo, o cerramos. Lo que no se puede consentir es que una situación en la que la inmensa mayoría de las empresas está en situaciones críticas los jugadores tengan retribuciones tan altas, con un aumento salarial del 1.000% en los últimos diez años. Estamos hablando de un negocio que no es negocio”.

Junto a la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos alternativas, la “racionalización de los costes salariales” constituye la opción estratégica que con mayor facilidad pueden asumir los clubes más modestos, debido a la menor capacidad de generar recursos atípicos frente a los clubes con mayor imagen de marca y capacidad de proyección internacional como son el Real Madrid y el F. C. Barcelona.

Uno de los principales males que ha padecido el fútbol durante los últimos ejercicios ha sido la espiral inflacionista de los sueldos de los futbolistas asociados a contratos de larga duración que se han convertido en una losa para los clubes cuando éstos no han respondido a las expectativas creadas. Cruyff siempre se ha manifestado con claridad en este tema: “firmar a un jugador por muchos años no significa muchos años de rendimiento (...). Los contratos largos y las grandes fichas son lo que luego frena la salida de los jugadores que ayer eran figuras y hoy no te valen”.

Ya en noviembre de 2002, el G-14, los catorce equipos más ricos de Europa -aunque en la actualidad son 18 equipos- proponía la recomendación del establecimiento de un *salary cap*⁶⁶ (techo salarial) -en vigor a partir de la

⁶⁶ Antecedentes del *salary cap* los encontramos en la *National Basketball American* (NBA) desde el año 1983. Cada equipo que quiera hacer fichajes por encima de ese tope debe pagar el *luxury tax* (impuesto de lujo), que en la temporada 2003-04 ascienda a 53 millones de dólares.

temporada 2005-2006- como medida de disciplina presupuestaria⁶⁷. No obstante, no todos los clubes defienden este modelo: *elements of the American model, particularly the idea of a salary cap, clearly appeal to European football clubs. But if clubs formally agreed on such a cap, they would probably run foul of the European Union's competition authorities, because it would look like a cartel. American sports, unlike European football, enjoy semi-formal protection from competition law. European football bosses also think that other components of the American model – such as the draft, or the tradition of moving teams from city to city – would not translate to Europe. "It's quite clear that culturally we don't operate in the same way as the United States does," says Peter Kenyon of Manchester United. He is also sceptical about the idea of a salary cap: "fundamentally, the best form of cost control is the board of any club deciding what it can afford* (The Economist, 2002e).

El equilibrio riguroso de los presupuestos de los clubes de fútbol también ha sido una de las prioridades de la UEFA. Con este propósito, se puso en marcha en la temporada 2004-2005, el *UEFA Licensing System*, que busca que los equipos cumplan una serie de requisitos –no sólo financieros– para poder participar en las competiciones europeas: *from 2004-2005, UEFA plans to introduce a new licensing system for all 51 of its member associations across Europe –and therefore for most clubs in the top flight of the game. To get a licence entitling them to enter UEFA's competitions, clubs –even those that are not publicly listed– will have to disclose their accounts to officials and provide regular proof of their solvency* (The Economist, 2002p).

Con palabras de Gerhard Aigner, ex director general de UEFA: *the objective is to make them solid, so that they compete in the competitions on safe ground. It will be a help for clubs to monitor their expenditure in comparison to their realistic income. But the licensing system is about much more than balance sheets –it's about education, infrastructure, transparency...–, and is for the benefit of football in general* Deloitte & Touche, 2003).

No obstante, hay que precisar que a pesar de que algunos equipos están apostando por estrategias de “reducción” de costes tendentes a controlar los gastos de personal deportivo, en nuestra opinión, la reducción drástica de los costes salariales de las plantillas puede ser una medida necesaria para paliar la crisis a corto plazo, pero el objetivo a medio y largo plazo debe ser –y así lo analizaremos con posterioridad– la vinculación de remuneración a desempeño: *the future for the majority of players is one of short-term contracts linked to the division in which they are playing; an in-built adjustment of salary on promotion or relegation;*

⁶⁷ On November 5th, the group met in Brussels to draw up a new framework that it hopes will keep players' salaries, the game's biggest cost, in check. From 2005, G-14 wants its members to restrict their salary bills to 70% of the club's turnover, *The not-so-beautiful game*, The Economist, jueves 6 de noviembre de 2002, <http://www.economist.com>.

– Estos 18 equipos son: Italia (AC Milán, Inter de Milán, Juventus de Turín); Holanda (Ajax de Amsterdam y PSV Eindhoven); Alemania (Bayern Munich, Bayern Leverkusen, Borussia Dortmund); España (F.C. Barcelona, Real Madrid, Valencia C.F.); Inglaterra (Manchester United, Arsenal, Liverpool); Francia (Olympique de Marsella, Paris Saint-Germain, y Olympique Lyonnais); Portugal (Oporto).

more sophisticated (financial and football) performance-related to pay (Deloitte & Touche, 2003).

3.3. DIAGNÓSTICO “FUNCIONAL ORGANIZATIVO” DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

Como se ha podido comprobar, si bien los ingresos de las S.A.D. y clubes de fútbol crecían a buen ritmo en el periodo 1995-96 a 2003-04, las partidas de gastos –y principalmente el concepto de “gastos de personal deportivo”- crecían en mayor medida, lo que les ha conducido a un resultado de explotación negativo y, consecuentemente a deudas con las plantillas, deudas con Hacienda, y una elevada deuda –principalmente materializada a corto plazo- en el balance.

Ante este panorama, las S.A.D y clubes de fútbol buscan nuevas fórmulas alternativas que les permitan mejorar sus fuentes de ingresos más allá de las tradicionales partidas –socios y taquilla, derechos de televisión, publicidad, y otros- al tiempo que tratan de profesionalizar sus estructuras organizativas para acometer los retos estratégicos que se avecinan durante los próximos años.

La finalidad del diagnóstico “funcional organizativo” en este tipo de entidades es conocer cómo están funcionando en la actualidad las S.A.D y clubes que componen la Primera y Segunda División españolas desde diversas áreas organizativas –comercial, deportiva, recursos humanos y organizativa, económica y estratégica, tecnológica- con la finalidad de identificar cuáles son sus principales “fortalezas” –para potenciarlas- y “debilidades” –para corregirlas- y, de igual manera, conocer algunas de las principales “oportunidades” –para aprovecharlas- y “amenazas” –para minimizarlas- que les rodean.

Para conseguir este objetivo se ha elaborado una encuesta dirigida a los 42 equipos -20 de Primera División y 22 de Segunda- que forman parte de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.

Asimismo, y fruto del análisis realizado, se establecen algunas “líneas estratégicas” (qué hacer) y “planes de acción” (cómo hacerlo) que los equipos de fútbol deberían tener en cuenta para aprovechar y explotar al máximo esa ventaja competitiva de la que no se dispone en igual modo en otros sectores empresariales: la identificación de los seguidores con su club.

3.3.1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

El proceso metodológico del estudio de mercado se ha estructurado en las siguientes “fases”:

- a) Determinación de objetivos.
- b) Establecimiento del tipo de encuesta.
- c) Diseño del cuestionario.
- d) Codificación del cuestionario.
- e) Trabajo de campo.
- f) Tabulación de datos.
- g) Análisis de resultados.

La “finalidad” perseguida con la encuesta es conocer el funcionamiento de las estructuras organizativas de los clubes y S.A.D desde diversas áreas estratégicas; en concreto:

- Área Comercial: cuya finalidad es conocer la utilización que los clubes y S.A.D hacen de diferentes estrategias y herramientas comerciales para la obtención de ingresos.
- Área Deportiva: conocer la estructura deportiva del club en relación a la cantera, otras secciones deportivas, fútbol femenino y gasto en fichajes.
- Área de Recursos Humanos y Organizativa: el objetivo es analizar la estructura organizativa del club en cuanto a aspectos relacionados con el personal de estas entidades –principalmente jugadores y directivos-.
- Área Económica y Estratégica: centrada en investigar las posibles soluciones económicas y estratégicas en las que se apoyan los equipos para los próximos años.
- Área Tecnológica: que persigue conocer el grado de desarrollo alcanzado por los clubes de fútbol y S.A.D en esta materia desde diversos puntos: telefonía móvil, internet, y otros medios.

Para facilitar la contestación de las respuestas, el diseño del cuestionario ha atendido a los siguientes “principios”:

- Preguntas cerradas, cuyas opciones de respuesta estaban previamente definidas.
- Preguntas en bloques (cinco áreas de estudio), para facilitar el desarrollo del cuestionario.
- Sencillez de respuesta dada la longitud del cuestionario: con dos alternativas de respuesta: si / no.

El “envío” del cuestionario se ha llevado a cabo mediante distintas etapas:

- Primer etapa: se ha enviado una encuesta postal por “vía correo electrónico” de 55 preguntas y, en aquellos casos en que no se ha contestado, se ha vuelto a remitir el cuestionario a los equipos.
- Segundo etapa: de aquellos equipos que no se ha obtenido respuesta en ninguno de los envíos, se ha procedido a intentar realizar ésta por “vía telefónica”.
- Tercera etapa: aquellos equipos que no han contestado ni por vía de “correo electrónico”, ni por vía “telefónica”, se ha procedido a obtener la máxima información vía “página web” u “otros medios alternativos”.

La “fecha” de realización de la encuesta ha tenido lugar:

- Primer envío de la encuesta postal por “vía correo electrónico”: marzo de 2004.
- Segundo envío de la encuesta postal por “vía correo electrónico”: abril de 2004.
- Encuesta postal por “vía telefónica”: mayo de 2004.
- Recogida de información “vía página web y otros medios alternativos”: mayo de 2004.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se han confeccionado unas “líneas estratégicas” y unos “planes de acción” que los clubes deberían tener en cuenta para la mejorar su rentabilidad.

3.3.2. ENCUESTA

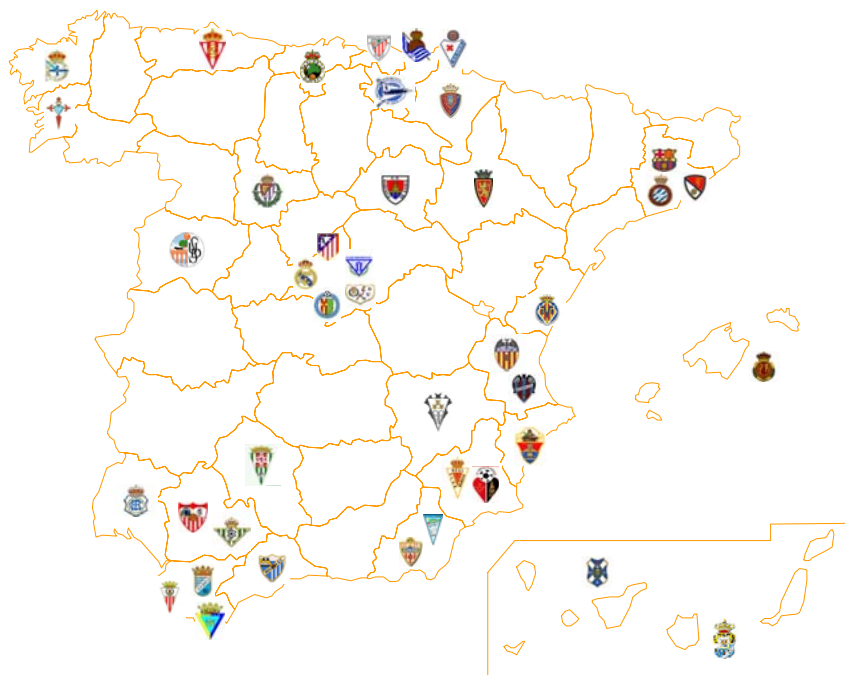
Previamente a la elaboración de la encuesta se han tenido en cuenta todas las fuentes de información “secundarias” (estudios, investigaciones, artículos, etc) analizadas en la primera parte del proyecto con el objetivo de precisar la redacción de las distintas preguntas.

3.3.2.1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

En el Cuadro 3.7. se recoge las características técnicas de la encuesta.

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer el funcionamiento de las estructuras organizativas de los clubes de fútbol y SAD
UNIVERSO MUESTRAL (ver Figura 3.15.)	<ul style="list-style-type: none">▪ 20 Equipos Primera División▪ 22 Equipos Segunda División
TIPO DE ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none">▪ Encuesta “postal”
PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">▪ Vía correo electrónico y telefónica
FECHA DE REALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">▪ Primer envío (mail): marzo 2004▪ Segundo envío (mail) : abril 2004▪ Tercer envío (teléfono): mayo 2004▪ Recogida información (web): mayo 2004
NÚMERO DE PREGUNTAS	<ul style="list-style-type: none">▪ 55
CONTENIDOS ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none">▪ Área Comercial▪ Área Deportiva▪ Área Recursos Humanos y Organizativa▪ Área Económica y Estratégica▪ Área Tecnológica
ANÁLISIS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Mayo 2004

Cuadro 3.7. Ficha técnica de la encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.15. Mapa de equipos por Comunidades Autónomas: Primera y Segunda División 2003-2004

3.3.2.2. CARTA DE PRESENTACIÓN Y ENCUESTA

En el Anexo III y IV se recogen respectivamente, la carta presentación del estudio y la encuesta enviada a los clubes de fútbol y S.A.D..

3.3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación pasamos a analizar los resultados obtenidos con la encuesta. Con el fin de facilitar la interpretación de los mismos, la encuesta se analiza de manera individual cada pregunta.

El anonimato de las respuestas se ha mantenido en aquellos casos en que éstas sólo tengan un carácter interno al club y no hubiese posibilidad de conocerlas por otro medio público.

Por otro lado, dado que el Málaga cuenta con un filial en Segunda División, la muestra de los equipos de esta categoría es 21 equipos.

Hay que tener en cuenta que dado que la encuesta se realizó en marzo de 2004, en el estudio están incluidos aquellos equipos que en la temporada 2003-04 se encontraban en Primera y Segunda División y, por tanto, el análisis se ha realizado con la información obtenida con esos equipos y en ese momento.

En concreto:

- a) Primera División: Real Madrid, Valencia, Deportivo de la Coruña, F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao, Atlético de Madrid, Real Betis Balompié, Villarreal, Osasuna, Sevilla, Málaga, Racing de Santander, Real Sociedad, Valladolid, R.C.D. Mallorca, Celta de Vigo, R.C.D. Español, Real Zaragoza, Albacete Balompié, Murcia.
- b) Segunda División: Numancia, Alavés, Rayo Vallecano, Sporting de Gijón, Unión Deportiva Levante, Getafe, Cádiz, Eibar, Unión Deportiva Salamanca, Recreativo Huelva, Terrassa, Elche, Córdoba, Polideportivo Ejido, Unión Deportiva Las Palmas, Almería, Xerez Deportivo, Leganés, Tenerife, Málaga B, Ciudad de Murcia, Algeciras.

3.3.3.1. ÁREA “COMERCIAL”

PREGUNTA N°1: ¿Cuenta con canal de TV propio?

	Sí	%	No	%
Primera División	2	5%	18	44%
Segunda División	0	0%	21	51%
TOTAL	2	5%	39	95%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	2	10%	0	0%
No	18	90%	21	100%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.8. Canal de Televisión en los clubes de Primera y Segunda División

Sólo dos clubes (5% del total), ambos de Primera División, cuentan con un canal de televisión propio donde los aficionados pueden seguir toda la información relativa a su equipo. (ver Cuadro 3.8.)

Estos equipos son el Real Madrid, C. F. y el F. C. Barcelona, los dos clubes con mayores recursos económicos y mayor número de seguidores que permitan financiar los elevados costes de estructura relativos a la propiedad de un medio de comunicación como éste.

El Real Madrid TV –que tiene una versión en castellano y otra en inglés- y que emite 24 horas al día se ve en 13 países y cuenta con 70.000 abonados aproximadamente –que le permitieron ingresar 6 millones de euros en la temporada 2002-03-, mientras que el canal Barca TV tiene alrededor de 40.000.

PREGUNTA N°2: ¿Cuenta con canal de Radio propio?

	Sí	%	No	%
Primera División	5	12%	15	37%
Segunda División	2	5%	19	46%
TOTAL	7	17%	34	83%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	5	25%	2	10%
No	15	75%	19	90%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.9. Canal de Radio en los clubes de Primera y Segunda División

Las menores necesidades de recursos asociadas a este canal de comunicación hacen que un mayor número de equipos (7 equipos, 17% del total) dispongan de un dial de radio propio (ver Cuadro 3.9.).

Cinco equipos -F. C. Barcelona, Atlético de Madrid, Sevilla, Murcia y Betis- pertenecen a la Primera División, mientras que los dos restantes -Sporting de Gijón y U. D. Levante- a la Segunda.

El Real Murcia Radio, por ejemplo, que en septiembre de 2002 iniciaba su andadura por las ondas dispone de seis programas en su parrilla: a) Real Murcia en juego; b) De poste a poste; Línea de Fondo; c) A bonico; d) Real Murcia Noticias; y e) Fútbol Base; f) el resto de la programación se cubre con música.

PREGUNTA N°3: ¿Cuenta con Revista del club propia?

	Sí	%	No	%
Primera División	11	27%	9	22%
Segunda División	5	12%	16	39%
TOTAL	16	39%	25	61%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	11	55%	5	24%
No	9	45%	16	76%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.10. Canal Revista en los clubes de Primera y Segunda División

La Revista, el medio más económico de los tres apuntados, está presente en 16 equipos (39% del total). De ellos, 11 son de Primera (27% del total), y 5 de Segunda (12% del total).

Merece señalarse que en Primera División hay más equipos que cuentan con una revista propia (55%) que aquellos que no disponen de la misma (45%) (ver Cuadro 3.10.).

El Real Madrid, por poner un ejemplo dispone de varios formatos de revista: Halamadrid (de difusión trimestral), Halamadrid Junior (para los aficionados as jóvenes), Grada Blanca (que se distribuye de forma gratuita los días de partido), el Boletín de Socios (dirigido en exclusiva a los socios del club) y la Revista de la Fundación.

PREGUNTA N°4: ¿Cuenta con Mascota del club?

	Sí	%	No	%
Primera División	5	12%	15	37%
Segunda División	2	5%	19	46%
TOTAL	7	17%	34	83%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	5	25%	2	10%
No	15	75%	19	90%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.11. Mascota en los clubes de Primera y Segunda División

La mascota se ha convertido en algunos equipos en un elemento identificativo del club y un medio para generar ingresos alternativos vía merchandising al estilo de las grandes ligas norteamericanas donde la mayor parte de los equipos cuentan con una mascota.

No obstante, todavía son pocos los clubes disponen de este elemento de marketing; en concreto, 5 equipos de Primera División (un 12% del total) y 2 de la categoría de plata (5% del total) (ver Cuadro 3.11.).

PREGUNTA N°5: ¿Es posible visitar el estadio por medio de un recorrido: vestuarios, palco, sala trofeos, etc?

	Sí	%	No	%
Primera División	5	12%	15	37%
Segunda División	3	7%	18	44%
TOTAL	8	19%	33	81%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	5	25%	3	14%
No	15	75%	18	86%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.12. Visitas al estadio en los clubes de Primera y Segunda División

Tan sólo 5 equipos de Primera División (12% del total) y 3 de Segunda División (7% del total) permiten hacer una “visita presencial” por las principales dependencias del estadio: palco presidencial, palcos VIP, vestuarios, sala de trofeos o museo, sala de prensa... (ver Cuadro 3.12.).

Algunos equipos más modestos, si bien no disponen de “visitas presenciales”, cuentan con la posibilidad de hacer esta “visita virtual” a través de su página

web, como por ejemplo: Real Zaragoza, Atlético de Madrid, Deportivo de la Coruña, Valencia, Real Betis, Málaga, Levante o Sporting de Gijón.

En el Anexo V se recoge a modo de ejemplo la visita y recorrido presencial que se puede realizar por el Estadio Santiago Bernabéu.

PREGUNTA N°6: ¿Se puede asistir a ver los entrenamientos del equipo?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.13. Asistencia a entrenamientos en los clubes de Primera y Segunda División

En principio, y salvo que los entrenamientos tengan lugar a puerta cerrada por determinados motivos deportivos, todos los equipos dan la posibilidad a sus aficionados de acudir a los entrenamientos del primer equipo (ver Cuadro 3.13.).

PREGUNTA N°7: En caso afirmativo, ¿es gratuito ir a ver los entrenamientos?

	Sí	%	No	%
Primera División	18	44%	2	5%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	39	95%	2	5%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	18	95%	21	100%
No	2	5%	0	
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.14. Gratuidad en la asistencia a entrenamientos en los clubes de Primera y Segunda

Prácticamente la totalidad de los clubes facilitan la asistencia a los entrenamientos del primer equipo sin pago previo, aunque dos de ellos cobran a los aficionados -aquellos que no son socios o no cuentan con el carnet de simpatizante- por acudir a sus respectivas ciudades deportivas para ver a los jugadores (ver Cuadro 3.14.).

PREGUNTA N°8: ¿Cuentan con tienda oficial el club?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	11	27%	10	24%
TOTAL	31	76%	10	24%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	11	52%
No	0	0%	10	48%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.15. Tienda oficial en los clubes de Primera y Segunda

Más del 75% de los equipos cuentan con tienda oficial del club; sin embargo, mientras todos los equipos de Primera División cuentan con tienda propia en la que los aficionados pueden comprar los productos de su equipo, entre los clubes de Segunda, tan sólo la mitad disponen de este servicio (ver Cuadro 3.15.).

PREGUNTA N°9: En caso afirmativo: ¿Cuentas referencias de productos del club se venden en las tiendas?

La media de referencias de las tiendas de los equipos que existen en España está alrededor de los 100 productos⁶⁸.

Por dar algunos ejemplos que nos sirvan de orientación:

En Primera División:

- El Real Madrid dispone de más de 700 referencias de productos.
- La Real Sociedad, más de 500 referencias de productos.
- El Sevilla, más de 400 productos.
- El Osasuna, en torno a 200.

En Segunda División:

- El Tenerife tiene 30 referencias.
- El Eibar cuenta con 20 referencias de productos.

Estas referencias abarcan desde: prendas deportivas (camisetas oficiales, pantalones, medias, chándal...), perfumes, gafas de sol, material escolar, relojes, corbatas, banderas, gafas, albornoces, sábanas, toallas...

El Manchester United, por poner un ejemplo a nivel internacional, dispone de cerca de 400 productos en su página web.

PREGUNTA N°10: ¿Cuál es el producto más vendido?:

Sin poder contar con los datos de todos los clubes, aquellos clubes que han contestado (24 equipos, 60% del total) han señalado la “camiseta oficial del primer equipo” como la referencia más vendida.

⁶⁸ Dato extraído de *Fútbol Profesional*, n°32, marzo 2004, p. 29.

PREGUNTA N°11: ¿Cuentan con tiendas franquiciadas?

	Sí	%	No	%
Primera División	2	5%	18	44%
Segunda División	0	0%	21	51%
TOTAL	2	5%	39	95%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	2	10%	0	0%
No	18	90%	21	100%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.16. Tiendas franquiciadas en los clubes de Primera y Segunda

Sólo dos equipos, Real Madrid y F. C. Barcelona, cuentan con franquicias hasta el momento además de las tiendas oficiales (ver Cuadro 3.16.). Como dato, apuntar que el Real Madrid, C. F. tiene actualmente con 1,5 millones de solicitudes para abrir una franquicia.

No obstante, la primera tienda oficial que abría el Cádiz, C. F. no es propiedad del club, sino que este equipo ha optado por la fórmula de la franquicia según la cual percibe ingresos por diversos conceptos -canon, alquiler del local, royalty sobre ventas, royalty sobre licencias...- mediante la cesión de los derechos de explotación a la empresa Fútbol Total, S.L..

PREGUNTA N°12: ¿Cuentan con una base de datos informatizada donde tenga acceso inmediato a la edad, nivel de estudios, sexo, profesión, estado civil, etc, de sus socios?

Con la información disponible de los equipos que han contestado a esta pregunta (10 equipos, 25% del total), se puede afirmar que sólo algunos equipos -los que cuentan con unas estructuras organizativas más grandes- disponen de una base de datos relativamente amplia y gestionable.

En este apartado conviene hablar del CRM-*Customer Relationship Management* (o *Gestión de las Relaciones con Clientes*), como respuesta tecnológica a la creciente necesidad de los equipos de fortalecer las relaciones con sus seguidores (clientes). En el Anexo VI se recoge una explicación de sus funcionalidades, procesos y ventajas.

En el Anexo VII, por otro lado, se detalla un ejemplo de segmentación geográfica se seguidores por Comunidades Autónomas, destacando el caso particular del Real Madrid.

PREGUNTA N°13: ¿Realizan encuestas con periodicidad para conocer las preferencias y deseos de sus socios?

Con las respuestas contestadas (10 equipos, 25% del total), sólo la mitad de los equipos realizan encuestas con cierta periodicidad para anticipar y satisfacer las necesidades de sus aficionados, lo que es indicativo de la falta de “desarrollo” que todavía queda por hacer en los departamentos de marketing de algunos equipos.

PREGUNTA N°14: ¿Cuentan con política segmentada de precios de entradas y abonos por edad (Infantil / Juvenil / Adulto / Tercera edad, etc)?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.17. Política segmentada de precios por edad en los clubes de Primera y Segunda

Los clubes cuentan con una política segmentada de abonos por edad, si bien la profundidad de ésta varía de unos equipos a otros. La mayoría de los clubes ofrecen precios diferentes según tres categorías: infantil o joven, adulto y tercera edad cuyas edades varían de unos equipos a otros (ver Cuadro 3.17.).

Algunos, como la Real Sociedad, desglosan más: infantil (0-14 años), juvenil (15-18 años), junior (19-21 años), mayor de 21 años y veteranos. Uno de los casos más sofisticados y profundos de “segmentación por edad” es el del Real Valladolid, que cuenta con siete segmentos de público objetivo (véase Anexo VIII).

PREGUNTA N°15: ¿Cuentan con política segmentada de precios de entradas y abonos por sexo?

	Sí	%	No	%
Primera División	1	3%	19	46%
Segunda División	2	5%	19	46%
TOTAL	3	8%	38	92%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	1	5%	2	10%
No	19	95%	19	90%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.18. Política segmentada de precios por sexo en los clubes de Primera y Segunda

Tan sólo 3 equipos, uno de Primera División (Real Valladolid) y 2 de Segunda (Córdoba y Leganés) diferencian precios entre “caballeros” y “señoras”. Es importante incidir en este apartado ya que durante los últimos años hemos asistido a una incorporación progresiva de la mujer como aficionada a este deporte (ver Cuadro 3.18.).

Como veremos más adelante, ya existen clubes de fútbol que disponen de equipo femenino entre sus filas y hoy día existe en nuestro país la Superliga Femenina y la Copa de la Reina, además de otras competiciones a nivel internacional⁶⁹.

⁶⁹ “El deporte rey levanta pasiones entre la población femenina, y el Mundial de Japón y Corea del Sur, la cita futbolística más importante del planeta, está confirmando esta tendencia. No sólo los estadios se van poblando poco a poco de mujeres, mutando el aspecto de los mismos. En Italia, un sorprendente dato de audiencia ha revelado que el partido que la selección “azzurri” jugó ante México, más mujeres que hombres siguieron el partido por televisión. En total, 10.542.000 italianas vieron el choque, 530.000 mujeres más que hombres. El *boom* del fútbol entre las transalpinas tiene sus orígenes en el Mundial de 1990, celebrado en Italia. La final de consolación entre Italia e Inglaterra fue vista por 8,5 millones de mujeres, aunque en esta ocasión la audiencia masculina fue superior. La sorprendente cifra está generando un debate entre los especialistas del marketing y de la comunicación. Los primeros no previeron este suceso y programaron publicidad dirigida a un público masculino; mientras que los segundos se sorprenden de este cambio de actitud en las mujeres y achacan el éxito del Mundial entre ellas al horario matinal de los partidos, cuando en los hogares hay más mujeres. Sin embargo, las italianas se decantan por los argumentos de Totti, Buffon y compañía”, en Diario AS, 2005, <http://www.as.com>.

PREGUNTA N°16: ¿Cuentan con política de pagos aplazados de los abonos?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.19. Política de pagos aplazados en los clubes de Primera y Segunda

En todos los casos existe la posibilidad de pagar los abonos en varios plazos facilitando de este modo a los aficionados el desembolso de manera más desahogada (ver Cuadro 3.19.).

PREGUNTA N°17: ¿La ubicación del estadio es céntrica en la ciudad?

	Sí	%	No	%
Primera División	18	44%	2	5%
Segunda División	17	41%	4	10%
TOTAL	35	85%	6	15%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	18	90%	21	100%
No	2	10%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.20. Ubicación del estadio en los clubes de Primera y Segunda

En la mayor parte de los casos la ubicación del estadio es céntrica en la ciudad, lo que evita desplazamientos a los aficionados. Tan sólo 6 equipos cuentan con estadios algo separados del centro (ver Cuadro 3.20.).

PREGUNTA N°18: ¿Existe facilidad para llegar al estadio en transporte público?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.21. Acceso al estadio en los clubes de Primera y Segunda

En todos los casos, existe posibilidad para llegar al estadio por transporte público, lo que evita que muchos de los aficionados tengan que hacer uso del transporte privado al tiempo que se evitan, en muchos casos, las pérdidas de tiempo en la búsqueda de aparcamiento (ver Cuadro 3.21.).

PREGUNTA N°19 ¿El estadio cuenta con aparcamiento para los aficionados?

	Sí	%	No	%
Primera División	7	17%	13	32%
Segunda División	5	12%	16	39%
TOTAL	12	29%	29	71%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	7	35%	5	24%
No	13	65%	16	76%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.22. Aparcamiento en los estadios de los clubes de Primera y Segunda

Son pocos los clubes (12, 29% del total) que cuentan con aparcamiento para sus aficionados. Algunos de estos equipos son: F. C. Barcelona, Mallorca, Atlético Osasuna, Elche, o el Real Betis, que ofrece una plaza de aparcamiento por 215 euros al año (ver Cuadro 3.22.).

PREGUNTA N°20: ¿Cuentan con palcos VIP?

	Sí	%	No	%
Primera División	12	29%	8	20%
Segunda División	6	15%	15	36%
TOTAL	18	44%	23	56%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	12	60%	6	29%
No	8	40%	15	71%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.23. Palcos VIP en los estadios de los clubes de Primera y Segunda

Los palcos VIP son una de las opciones más interesantes –debido a su alta rentabilidad- y que no todos los equipos tienen en marcha. El Real Madrid recuperaba hace un par de años los derechos de explotación de los mismos ya que como afirma el departamento comercial del equipo blanco: “el 80% del dinero que se recauda en un avión de pasajeros corresponde al 10% de los asientos”.

18 equipos (44% del total) disponen de palcos VIP para sus seguidores, de los cuales la mayoría, 12 (29%) corresponden a la Primera División y 6 (15%) a la Segunda (ver Cuadro 3.23.).

PREGUNTA N°21: ¿Tienen pensado hacer inversiones en los próximos años para llevar a cabo mejoras en el estadio que incluya oferta accesoria (restaurantes, tiendas, hotel u otros)?:

Salvo aquellos equipos con un estadio estrenado en años recientes –como por ejemplo, el estadio de Butarque del Leganés o el estadio de Son Moix del R.C.D. Mallorca- existe un buen número de equipos que tienen proyectos de reforma o nuevos estadios. Son, entre otros, los casos de la Real Sociedad, Racing de Santander, Espanyol, Athletic de Bilbao, Atlético Osasuna, Real Madrid, C.F. Cádiz, etc.

En el Anexo IX se recogen algunos ejemplos de inversiones en estadios que están llevando a cabo algunos equipos españoles así como el esfuerzo realizado por los equipos de la *Premier League* en este sentido. También se analiza el caso particular del Ford Field de los Detroit Lions en Estados Unidos como *benchmarking* de explotación de esta clase de recintos.

PREGUNTA N°22: ¿Existe la posibilidad de contar con carnet de simpatizante?

	Sí	%	No	%
Primera División	7	17%	13	32%
Segunda División	2	5%	19	46%
TOTAL	9	22%	32	78%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	7	35%	2	10%
No	13	65%	19	90%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.24. Carnet de simpatizante de los clubes de Primera y Segunda

No son muchos los equipos que disponen de “carnet de simpatizante” (7 equipos en Primera y 2 en Segunda División) y, sin embargo, es una fuente de ingresos de enorme valor (ver Cuadro 3.24.).

El carnet de simpatizante tiene una serie de ventajas asociadas, generalmente a distintos servicios ofrecidos por el club (entradas gratis, visa en convenio con alguna entidad bancaria, sorteos, preferencia en la compra de entradas, posibilidad de acceso gratuito a los entrenamientos...) y en sus acuerdos con otras compañías: agencias de viajes, tiendas de deportes, conciertos, restaurantes, espectáculos...

El Real Madrid, C. F. tiene unos 300.000 aficionados que cuentan con el “carnet de simpatizante”, de los cuales, el 75% son de fuera de la Comunidad de Madrid, y el 70% tienen una edad inferior a los 35 años.

PREGUNTA N°23: ¿Cuál es la capacidad y asistencia media al estadio?

La capacidad total de los clubes de la Primera y Segunda División españolas asciende a 1.142.174 asientos, de los cuales el 69% (782.768) son de equipos de Primera División y el 31% restante (359.506) de clubes de la categoría de plata (ver Cuadro 3.25.).

La capacidad media por estadio es de 39.138 asientos en Primera División y de 17.119 en el caso de Segunda. En la división de honor, el F. C. Barcelona es el equipo con el estadio más grande (98.260 asientos) y el Murcia el que menor capacidad tiene (15.317 asientos).

En Segunda División el campo de juego con mayor capacidad es el del Elche (36.540 asientos) y el de menor, el de Eibar (5.233 asientos).

En cuanto a la asistencia a los estadios, del total de espectadores que acuden un fin de semana a ver un partido de fútbol, el 75% de espectadores son de Primera División y el 25% restante de Segunda.

La asistencia media total a los estadios en la temporada 2002-03 fue de 555.870 y 185.999 respectivamente en Primera División y Segunda División, lo que representa un 71% y 55% sobre la capacidad total de los estadios⁷⁰.

En Primera División, el equipo con mayor asistencia media por partido tuvo en la temporada 2002-03 fue el Real Madrid, con 68.670 espectadores por partido, aunque en términos relativos respecto a la capacidad total del estadio, fue el Atlético de Madrid el que mayor asistencia registró, un 95%.

En el lado contrario, el Murcia fue el equipo que menor asistencia media experimentó, 7.000 espectadores por partido, si bien en términos de capacidad del estadio fue el Espanyol el que peor dato registró con un porcentaje de asistencia media de tan sólo el 36% (ver Cuadro 3.26.).

En Segunda División, el Levante fue el equipo que mejores cifras tuvo la temporada 2002-03 tanto en términos de espectadores (24.000) como de porcentaje de asistencia (94% de la capacidad).

Por contra, el Eibar fue el equipo con menor número de espectadores por partido (unos 1.600), aunque en términos de capacidad del estadio, fue el Elche, con un porcentaje de asistencia media del 27% (ver Cuadro 3.27.).

⁷⁰ Dado que en cada jornada sólo están en funcionamiento la mitad de los estadios, la asistencia media por cada jornada de Liga sería de 277.935 espectadores en Primera División y 93.000 espectadores en la categoría de plata.

	Total Capacidad	%	Asistencia Media	%
Primera División	782.768	69%	555.870	75%
Segunda División	359.506	31%	185.999	25%
TOTAL	1.142.174	100%	741.869	100%

	Total Capacidad	Equipo	Asistencia Media ⁷¹	Equipo	%	Equipo
Primera División	782.768		555.870		71%	
Media	39.138		27.794		71%	
Máximo	98.260	Barcelona	68.670	R. Madrid	95%	At. Madrid
Mínimo	15.317	Murcia	7.000	Murcia	36%	Espanyol
Segunda División	359.506		185.999		55%	
Media	17.119		9.789			
Máximo	36.540	Elche	24.000	Levante	94%	Levante
Mínimo	5.233	Eibar	1.600	Eibar	27%	Elche
TOTAL	1.142.174		741.869		66%	
Media	27.860		19.022			

**Cuadro 3.25. Capacidad y Asistencia Media Primera y Segunda División.
Temporada 2002-03**

⁷¹ La asistencia media, se ha calculado sin tener en cuenta la asistencia media de dos equipos (Algeciras y Ciudad de Murcia) por no disponer de los datos.

PRIMERA DIVISIÓN 2002-2003

Equipo	Capacidad	Ranking	Asistencia	Ranking	%	Ranking
	Estadio		Media		Asis. Media	
Real Madrid	80.000	2	68.670	1	86%	3
Barcelona	98.260	1	65.150	2	66%	13
Valencia	55.000	3	46.894	4	85%	5
Deportivo	34.178	10	29.716	8	87%	2
At. Madrid	54.851	5	52.000	3	95%	1
Betis	52.500	6	35.473	5	68%	11
Mallorca	24.142	14	17.375	13	72%	8
Ath Bilbao	39.750	8	33.726	6	85%	6
R.Sociedad	32.082	11	24.405	9	76%	7
Celta de Vigo	31.800	12	21.410	11	67%	12
Villarreal	23.500	15	16.157	15	69%	10
Espanyol	55.000	3	19.800	12	36%	20
Málaga	22.800	16	14.252	16	63%	15
Sevilla	43.000	7	30.842	7	72%	9
Racing	22.500	17	11.368	18	51%	17
Valladolid	26.512	13	13.042	17	49%	18
Zaragoza	34.596	9	22.500	10	65%	14
Murcia	15.317	20	7.000	20	46%	19
Osasuna	19.980	18	17.090	14	86%	4
Albacete	17.000	19	9.000	19	53%	16
TOTAL	782.768		555.870		71%	
Media	39.138		27.794			

Fuente: Equipos, Liga de Fútbol Profesional y Elaboración Propia

Cuadro 3.26. Capacidad y Asistencia Media. Temporada 2002-2003. Equipos de Primera División

SEGUNDA DIVISIÓN 2002-2003

Equipo	Capacidad Estadio	Ranking	Asistencia Media	Ranking	%	Ranking
Tenerife	22.941	5	14.000	5	61%	8
Alavés	19.841	9	16.663	2	84%	3
Rayo	15.500	12	10.710	8	69%	5
Recreativo	20.200	7	12.406	7	61%	7
Sporting	26.000	3	13.000	6	50%	13
Córdoba	9.200	17	8.000	11	87%	2
Salamanca	17.341	10	6.000	13	35%	16
Numancia	9.500	16	6.500	12	68%	6
Las Palmas	32.500	2	16.620	3	51%	11
Ciudad Murcia	17.000	11	-	-	-	-
Levante	25.570	4	24.000	1	94%	1
Xerez	20.522	6	10.000	9	49%	14
Elche	36.540	1	10.000	9	27%	20
Poli Ejido	7.850	19	4.000	16	51%	12
Algeciras	7.220	20	-	-	-	-
Getafe	14.400	13	4.000	16	28%	19
Cádiz	20.000	8	15.000	4	75%	4
Almería	13.648	14	5.000	15	37%	15
Eibar	5.233	21	1.600	19	31%	18
Leganés	8.000	18	2.500	18	31%	17
Terrassa	10.500	15	6.000	13	57%	9
TOTAL	359.506		185.999		55%	
Media	17.119		9.789			

Fuente: Equipos, Liga de Fútbol Profesional y Elaboración Propia

Cuadro 3.27. Capacidad y Asistencia Media. Temporada 2002-2003. Equipos de Segunda División

En el Anexo X se recoge una comparativa de la asistencia media a los estadios entre la Liga Española y la *Premier League*.

En el Anexo XI se detallan algunas iniciativas a tener en cuenta para mejorar la asistencia media a los estadios, destacando de manera particular el caso del F. C. Barcelona.

En el Anexo XII se hace referencia a un estudio empírico sobre el efecto de determinadas variables en la asistencia a los estadios.

PREGUNTA N°24: ¿Cuál es el número de socios?

En lo que se refiere a los socios de los clubes, éstos suponen algo más de 750.000, de los cuales el 81% pertenecen a equipos de Primera División (608.883) y el 19% (144.398) a equipos de Segunda (ver Cuadro 3.28.).

En Primera División, el F.C. Barcelona, es el club con mayor número de socios (18% del total de la categoría) y el Murcia el que menos (2%).

En Segunda División son, respectivamente, el Sporting de Gijón (10% de su categoría) y el Léjanos / Ciudad Murcia, los que más y menos socios tienen respectivamente (1%) (ver Cuadro 3.29.).

	Socios	%
Primera División	608.883	81%
Segunda División	144.398	19%
TOTAL	753.281	100%

	Socios	Equipo
Primera División	608.883	
Media	30.444	
Máximo	107.425	F.C. Barcelona
Mínimo	9.295	Murcia
Segunda División	144.398	
Media	6.876	
Máximo	14.000	Sporting Gijón
Mínimo	2.000	Leganés/C. Murcia
TOTAL	753.281	
Media	18.373	

Cuadro 3.28. Socios de Primera y Segunda División. Temporada 2002-2003.

PRIMERA DIVISIÓN					SEGUNDA DIVISIÓN				
	Equipo	Número Socios	% s. total	% acumul.		Equipo	Número Socios	% c. total	% acumul.
1	Barcelona	107.425	18%	18%	1	Sporting	14.000	10%	10%
2	Real Madrid	69.000	11%	29%	2	Recreativo	13.700	9%	19%
3	At. Madrid	42.000	7%	36%	3	Alavés	12.500	9%	28%
4	Valencia	39.000	6%	42%	4	Cádiz	10.750	7%	35%
5	Betis	35.000	6%	48%	5	Elche	10.225	7%	42%
6	Ath Bilbao	34.373	6%	54%	6	Tenerife	10.000	7%	49%
7	Deportivo	30.160	5%	59%	7	Las Palmas	10.000	7%	56%
8	Sevilla	30.000	5%	64%	8	Levante	8.123	6%	62%
9	Zaragoza	30.000	5%	68%	9	Córdoba	7.000	5%	67%
10	R.Sociedad	28.530	5%	73%	10	Xerez	6.000	4%	71%
11	Espanyol	28.500	5%	78%	11	Getafe	6.000	4%	75%
12	Celta de Vigo	20.000	3%	81%	12	Rayo	5.500	4%	79%
13	Málaga	18.000	3%	84%	13	Salamanca	5.000	3%	82%
14	Villarreal	17.500	3%	87%	14	Numancia	5.000	3%	86%
15	Mallorca	15.000	2%	89%	15	Terrassa	4.200	3%	89%
16	Racing	14.800	2%	92%	16	Almería	3.300	2%	91%
17	Osasuna	14.500	2%	94%	17	Poli Ejido	3.200	2%	93%
18	Valladolid	13.000	2%	96%	18	Algeciras	3.100	2%	95%
19	Albacete	12.800	2%	98%	19	Eibar	2.800	2%	97%
20	Murcia	9.295	2%	100%	20	Ciudad Murcia	2.000	1%	99%
	TOTAL	608.883			21	Leganés	2.000	1%	100%
	Media	30.444				TOTAL	144.398		
						Media	6.876		

Fuente: Equipos, Liga de Fútbol Profesional y Elaboración Propia

Cuadro 3.29. Socios de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2002-2003.

En el Anexo XIII se recoge unas reflexiones finales sobre el área comercial haciendo hincapié en la importancia de la marca como fuente de ventaja competitiva.

En el Anexo XIV, se habla de la importancia de una gestión estratégica del patrocinio para los clubes de fútbol y S.A.D..

3.3.3.2. ÁREA “DEPORTIVA”

Florentino Pérez, ex Presidente del Real Madrid manifestaba en cierta ocasión: “los activos de un club pasan por sus éxitos deportivos” (Ortego, 2000b); o con palabras de Manuel Ruiz de Lopera, presidente del Real Betis Balompié: “el éxito económico pasa por los resultados deportivos”⁷².

Carlos Queiroz, entrenador del Real Madrid en la temporada 2003-2004 afirmaba en una rueda de prensa: “nadie se lanza a comprar camisetas de un equipo perdedor”; o según Jorge Valdano, “se nos condenará en función de lo que hagamos sobre el césped. Hablamos de una industria muy irregular con un factor crítico e inmanejable, que es el resultado deportivo” (Ruiz, 2001).

PREGUNTA N°25: ¿Han realizado gasto en fichajes en el mercado de verano la presente temporada?

	Sí	%	No	%
Primera División	16	39%	4	10%
Segunda División	4	10%	17	41%
TOTAL	20	49%	21	51%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	16	80%	4	19%
No	4	20%	17	81%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.30. Gasto en fichajes en los equipos de Primera y Segunda División. Temporada 2003-2004.

4 equipos de Primera División (10% del total), Valencia, Athletic de Bilbao, Málaga y Racing de Santander, no realizaban ningún desembolso en fichajes al inicio de temporada, mientras que en Segunda División sólo 4 equipos – Levante, Cádiz, Recreativo Huelva y Terrassa- realizaban alguna compra (ver Cuadro 3.30.).

⁷² Por poner un ejemplo de las consecuencias que puede tener para un equipo descender de categoría, el Real Valladolid, equipo descendido en la temporada 03-04 a la Segunda División pasará a recibir por “derechos de televisión” 1,2 millones de euros frente a los 8,4 millones de euros que obtendrá la temporada próxima por militar en la categoría de plata, en Diario Marca, sábado 29 de mayo de 2004.

PREGUNTA N°26: ¿Cuentan con otras secciones deportivas (baloncesto, balonmano, etc), además del fútbol?

	Sí	%	No	%
Primera División	4	10%	16	39%
Segunda División	1	2%	20	49%
TOTAL	5	12%	36	88%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	4	20%	1	5%
No	16	80%	20	95%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.31. Otras secciones deportivas en los equipos de Primera y Segunda División.

Muy pocos equipos -5 en total, un 12%- cuentan con otras secciones deportivas en sus organigramas, lo que disminuye las posibilidades de mejorar las “ventas cruzadas” (ver Cuadro 3.31.).

PREGUNTA N°27: En caso afirmativo, ¿cuáles?

Los equipos que disponen de otras secciones deportivas además del fútbol son:

En Primera División:

- Osasuna: pelota y natación.
- F.C. Barcelona: baloncesto, balonmano, hockey (a nivel profesional); y voleibol, béisbol, rugby, futbol sala, ciclismo, atletismo, patinaje hielo (a nivel no profesional).
- Real Sociedad: hockey, atletismo, subacuáticas, pelota.
- Real Madrid: baloncesto.

En Segunda División:

- Numancia: baloncesto, balonmano, gimnasia, voleibol.

PREGUNTA N°28: ¿Cuentan con cantera y divisiones inferiores?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0%	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.32. Cantera y divisiones inferiores en los equipos de Primera y Segunda División.

A pesar de que todos los equipos tienen en sus organigramas un apartado dedicado a las categorías inferiores, este aspecto debe ser un punto prioritario en los planes estratégicos de los clubes durante los próximos años (ver Cuadro 3.32.). La crisis actual por la que atraviesan los clubes refuerza la importancia de las canteras con el objetivo de reducir los elevados traspasos de las temporadas anteriores como mecanismo de mejora del ratio coste-rentabilidad. Así lo manifestaba Jorge Valdano hace unos años: “no nos gastamos ni un euro en futbolistas y los que vendemos, nos hacen recuperar lo que invertimos. La cantera tiene un coste de cero euros”.

En la misma línea se expresa el Joan Farrés, ex-director adjunto de La Masía, escuela de futbolistas del F.C. Barcelona: “hay que tener presente que con vender un sólo jugador a otro equipo por 600.000 euros, una cifra muy baja para el fútbol actual, ya está cubierto el presupuesto anual de este centro. El resto son beneficios”.

Pero las cuestiones no son sólo de tipo económico, sino de motivación e implicación en el campo por parte de los futbolistas. Así lo manifiesta Emilio Butragueño: “además del ahorro en fichajes, la cantera ofrece la ventaja de la identificación de esos jugadores con los valores y cultura del club –con el compromiso que ello conlleva– lo que es mucho más difícil cuando un jugador viene de fuera. Los profesionales que juegan en el equipo que les ha formado se entregan por completo en el campo”⁷³.

Alfredo Di Stéfano, Presidente de Honor del Real Madrid, aseguraba en cierta ocasión: “los equipos grandes no son sólo los que ganan, sino los que son capaces de crear sus propios futbolistas”. Y añadía: “(...) cuando el semillero es bueno, puedes hacer un equipo y es lo mejor. Luego, lo que te falta, lo apunталas si acaso con algún fichaje bueno y escogido, pero sólo lo que te hace falta. Fichar

⁷³ Expansión, viernes 14 de marzo de 2003, p. 21.

por fichar no hace un equipo, mueve dinero, pero eso no hace un equipo” (Di Stéfano, 2000).

El Real Madrid, por poner un ejemplo, está haciendo serios esfuerzos en este sentido con su conocida política de “Zidanes y Pavones”: “si en unos años la mitad de la plantilla fuese de la cantera, yo sería enormemente feliz”. Así resumía Jorge Valdano, ex responsable de la parcela deportiva del Real Madrid, su idea respecto a la cantera madridista.⁷⁴

No obstante, los proyectos de cantera deben contemplarse a medio y largo plazo, algo casi prohibitivo en el mundo del fútbol actual dominado la inmediatez de los resultados y el cortoplacismo⁷⁵: “Apostar por la cantera (...) es tener paciencia para dar un marco de seguridad para que se desarrollen bien. Hay que dosificar esa promoción (...). Mi objetivo es calibrar el cómo y el cuándo se da ese paso, y no sólo ciñéndome a corto plazo. Es importante tener paciencia. Todos queremos jugadores de cantera y que, desde el primer día, rindan al 100%”⁷⁶.

PREGUNTA N°29: ¿Cuentan con equipo de fútbol femenino?

	Sí	%	No	%
Primera División	7	17%	13	32%
Segunda División	4	10%	17	41%
TOTAL	11	27%	30	73%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	7	35%	4	19%
No	13	65%	17	81%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.33. Equipo femenino en los equipos de Primera y Segunda División

Son pocos los clubes que disponen de un equipo de fútbol femenino; en concreto 11 (un 27% del total). 7 son equipos de la Primera División (17% del total) y 4 equipos (10% del total) de la categoría de plata (ver Cuadro 3.33.).

La “femenización” del fútbol es, con todo seguro, uno de los acontecimientos a los que asistiremos con más fuerza durante los próximos años⁷⁷. En la

⁷⁴ El Real Madrid tiene aproximadamente 300 jugadores en los diferentes equipos que engloban desde la categoría de Benjamín hasta el Segunda B.

⁷⁵ “El problema del resultado es que somete la gestión al imperio de la inmediatez”, Jorge Valdano, en *Revista Emprendedores*, n°50, noviembre 2001, p. 58.

⁷⁶ Palabras de José María Amorrotu cuando era entrenador de la Real Sociedad.

⁷⁷ No obstante, el fútbol femenino no es algo tan reciente en otros países. Por ejemplo, en Inglaterra, el primer partido de fútbol femenino del que se tiene noticia tuvo lugar en marzo de

actualidad ya existe la Copa de la Reina y la Superliga: “el fútbol femenino está de moda. El lleno durante el último mes de competición en casi todos los estadios de la Superliga femenina lo dice todo, pero el llenazo en San Mamés en la última jornada para ver al Athletic cantar el alirón fue espectacular” (Marca, 2005d).

A nivel europeo, también existen una competición, la *UEFA Women's Cup*, un campeonato a nivel europeo en el que ha participado un equipo español, el Athletic Club de Bilbao; y a nivel mundial podemos encontrar el Campeonato del Mundo de Fútbol Femenino (véase Anexo XV, Clasificación de la SuperLiga y Copa de la UEFA de fútbol femenino y Ranking FIFA de selecciones femeninas).

PREGUNTA N°30: ¿Cuentan con fundación?

	Sí	%	No	%
Primera División	11	27%	9	22%
Segunda División	9	22%	12	29%
TOTAL	20	49%	21	51%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	11	55%	9	43%
No	9	45%	12	57%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.34. Fundación en los equipos de Primera y Segunda División

Sólo la mitad de los clubes cuentan con una fundación como estrategia de promoción y acción social del club, lo cual es indicativo de las pérdidas de oportunidades a las que están renunciando los clubes en el área social para promocionar la marca del equipo (ver Cuadro 3.34.).

1895 entre mujeres del norte y del sur con la victoria de las primeras por 7-1. En noviembre de 1969 se fundó *The Women's Football Association-WFA* con 44 miembros; en septiembre de 1991, la WFA lanza la primera liga nacional; este mismo año se celebra el primer campeonato del Mundo de fútbol femenino (FIFA Women's World Cup) en China, <http://www.thefa.com>.

3.3.3.3. ÁREA “RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZATIVA”

“Una S.A.D es una empresa muy especial, pero empresa al fin y al cabo, y debe responder a criterios y pautas empresariales” (José Luis Astiazarán, ex Presidente de la Real Sociedad).

Es quizás donde se avecinan los mayores retos estratégicos para los clubes de fútbol y sociedades anónimas deportivas. La profesionalización⁷⁸ de las estructuras organizativas de los clubes y S.A.D. es una imperante necesidad para afrontar los numerosos retos estratégicos que deben asumir estas entidades⁷⁹. Según el empresario Dimitri Piterman, máximo accionista del Deportivo Alavés, “veo una oportunidad en el fútbol español, porque muchos clubes están valorados a la baja. Mucha gente del fútbol quiere trabajar en los clubes cuando deja de jugar y eso no es así. Son empresas jóvenes que necesitan gente preparada y cuando se asienten, serán como los clubes ingleses, que incluso dan beneficios” (As, 2004ab).

Desde el Club Atlético de Madrid señalan que en la actualidad “el club tiene un modelo de gestión muy diferente. Hay cuatro departamentos autónomos y dos controles de vigilancia, uno económico-financiero y otro jurídico. Ya no son relevantes las decisiones que antes tomábamos a diario el presidente o yo. Además, hay un consejo económico que analiza semanalmente el club. Lo formamos el presidente, dos consejeros y yo. Nos llegan no más del 20% de la toma de decisiones. El funcionamiento del club no está tan vinculado al hecho de si hay un miembro de la familia Gil o de otra” (Míguels, 2004).

Según Magaz (2001), las características más habituales en los modelos de dirección de este tipo de entidades deportivas son:

- Mayor burocratización cuanto mayor es la organización deportiva y más años lleva en la competición profesional.
- Preeminencia de la dirección paternalista y basada en estructuras familiares.

⁷⁸ *Many sports teams began as clubs and are essentially small businesses that need to adapt to a big-business environment, with its escalating salaries and lucrative TV contracts. When led by seasoned business executives, the marketing and finance functions can often imbue sports with a more commercial mind-set. This approach is relatively new outside the United States, but it is quickly becoming more common. Some soccer clubs are hiring high-profile executives, going public (Manchester United, for example), and using innovative financial tools such as bonds and securitization, en Playing to win in the business of sports, T. V., Back, J. R., Bughin, P. Blatter, july 2004, <http://www.mckinseyquartely.com>.*

⁷⁹ “En este sentido tienen mucha culpa esos individuos que llegan al fútbol sin saber nada de él. Son intrusos que quieren figurar en el fútbol sin saber nada. Ellos confunden una pelota de fútbol con un ladrillo, porque aquí la mayoría de los presidentes y directivos de los clubes, son constructores”, *¡Gracias Vieja! Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid, 2000, p. 303.

- No existe una estructura descentralizada y divisionada.
- No es normal la presencia de expertos en dirección y organización deportiva entre sus directivos y presidentes. La gran mayoría no son titulados superiores.
- Las funciones principales son la planificación y control, sin que exista una dirección por objetivos, salvo en lo que se refiere a los objetivos deportivos.
- Existe una fuerte identificación de los trabajadores con la organización, lo que facilita su implicación con la cultura empresarial.
- Existen pocos estudios relevantes en investigación de mercados.

La formación de los gerentes y directivos de los clubes de fútbol y S.A.D. es un tema que ha sido motivo de preocupación desde diversos estamentos, como lo demuestra la celebración de diversas jornadas y congresos dirigidos a este colectivo en aras de mejorar las estructuras organizativas en los últimos tiempos:

- *II Congreso Nacional de Derecho y Economía del Deporte*, 25 y 26 de marzo de 2004, IPD (Iniciativas para el Progreso del Deporte) y Liga Nacional de Fútbol Profesional, Madrid, y se desarrolló bajo el título *Eficacia y rentabilidad de los clubes y S.A.D.*. El objetivo de este congreso era proporcionar a los asistentes al mismo, las ideas, conocimientos y herramientas necesarias para que puedan mejorar en la dirección y gestión de sus clubes y S.A.D., adaptándose a los cambios de organización, funcionamiento y estructura de negocio que el deporte de competición solicita hoy en día.
- *Curso de Gestión para Consejeros, Directores Generales y Gerentes de Clubes de Fútbol Profesional* (III Feria Internacional del Fútbol), 18 y 19 de febrero de 2004, Barcelona. Durante las jornadas se analizaron la situación financiera del fútbol, haciendo especial hincapié en los diferentes modelos de gestión, las propuestas más recientes y los retos y oportunidades del sector. Las materias estudiadas fueron: *El mercado y el sector; Modelos estratégicos y organizativos; Gestión económica y financiera de los clubes y S.A.D.; Los contratos; El marketing y la comunicación; y La gestión de las personas y liderazgo.*

PREGUNTA N°31: ¿Cuál es la forma jurídica de su entidad?

En nuestro país los equipos de fútbol pueden optar dos fórmulas jurídicas: club de fútbol y Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.).

En España, las S.A.D. son creadas a partir de la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*⁸⁰, que fueron concebidas y destinadas exclusivamente a dos modalidades deportivas: fútbol y baloncesto.

La adopción de esta forma societaria es de carácter obligatorio para todos los clubes, con excepción de aquellos que demostraron y obtuvieron saldos positivos en sus resultados económicos las cinco temporadas (cuatro para el baloncesto) anteriores a la entrada de la Ley.

Actualmente, en Primera División sólo hay cuatro entidades que mantiene su originaria forma de club: Real Madrid, F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna (ver Cuadro 3.35.).

En Segunda División, tan sólo un club actualmente tiene la forma de club: Ciudad de Murcia.

	Primera División	%	Segunda División	%
S.A.D.	16	80%	20	95%
Club de Fútbol	4	20%	1	5%
TOTAL	20	100%	21	100%

	S.A.D.	%	Club de Fútbol	%
Primera División	16	44%	4	80%
Segunda División	20	56%	1	20%
TOTAL	36	100%	5	100%

Cuadro 3.35. Forma jurídica en los equipos de Primera y Segunda División

⁸⁰ “El proceso de mercantilización y profesionalización y el incremento exponencial de las deudas condujeron en el año 1990 a la instauración por ley de un nuevo modelo de gestión y organización en el fútbol profesional, que transformaba los antiguos clubes en sociedades anónimas deportivas. Desde entonces, diversas normas han profundizado en el objetivo de identificar responsabilidades en la dirección de estas empresas y garantizar su viabilidad”. No obstante, veinte años antes ya algunos defendían esta propuesta, como se recogía el 22 de junio de 1968 en el diario de Madrid, *Pueblo*: “(...) la única solución para los problemas del fútbol profesional es la creación de sociedades anónimas, opinión que muchos compartimos en base, fundamentalmente, a que tal forma social nada quitaría al deporte espectáculo y, en cambio, le daría lo que ahora le falta, responsabilidad”, en *Temas para el Debate*, Eduardo Blanco Pereira, nº53, abril 1999, págs. 30-34.

PREGUNTA N°32: ¿Cuentan con departamento de marketing?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	8	20%	13	31%
TOTAL	28	69%	13	31%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	8	38%
No	0	0%	13	62%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.36. Departamento de marketing en los equipos de Primera y Segunda División

Los departamentos de marketing cada vez tienen una mayor importancia en las estructuras organizativas de los clubes y S.A.D., aunque todavía queda mucho por mejorar. Los desafíos a los que se tienen que enfrentar estas entidades les obligan a llevar a cabo una labor dura en este sentido.

Existe una diferencia considerable entre Primera y Segunda División del fútbol español. En la categoría de honor, todos los clubes disponen de un departamento -o un responsable- encargado del área de marketing, mientras que en Segunda División, sólo 8 equipos (el 38% de esta categoría) cuentan con esta área en sus organigramas (ver Cuadro 3.36.).

PREGUNTA N°33: En caso afirmativo, ¿Cuántas personas trabajan en departamento de marketing?

Teniendo en cuenta las respuestas contestadas:

En Primera División:

- Real Madrid, 28⁸¹ personas.
- Real Sociedad, 6 personas.
- Espanyol, 6 personas.
- Málaga, 6 personas.
- Athletic de Bilbao, unas 4 personas.
- Osasuna, 2 personas.
- Valladolid, 2 personas.
- Racing de Santander, 2 personas.
- Sevilla, 2 personas.

⁸¹ Dato extraído de *Marketing del Fútbol*, Pirámide, 2003, p. 47.

En Segunda División:

- Eibar, 5 personas.
- Rayo Vallecano, 2 personas.
- Elche, 1 persona.

Como se puede observar, en el departamento de Marketing trabajan entre 2 y 6 personas por lo general, con la salvedad de un gran club como el Real Madrid con 28 personas especializadas en esta área y que contemplan la práctica totalidad de las actividades de marketing⁸².

PREGUNTA N°34: Número de empleados del club en nómina:

Por dar algunos ejemplos que nos sirvan de orientación:

En Primera División:

- Real Madrid tiene en torno a 759 empleados⁸³.
- Real Sociedad, unos 150 empleados.
- Athletic de Bilbao, unos 105 empleados.
- Sevilla, 81 personas.
- Osasuna, en torno a 33.

En Segunda División:

- Eibar tiene 5 personas en nómina.

PREGUNTA N°35: ¿Cree que el salario de los jugadores debería contemplar retribución variable (a título individual)?:

Los clubes que han respondido a esta pregunta (10 equipos, 25% del total), han mostrado su unanimidad respecto a sistemas de remuneración para los jugadores basados en su desempeño, no sólo a nivel colectivo (equipo) sino individual (jugador), donde además de primarse los resultados del equipo se valore la incidencia de los jugadores en ellos.

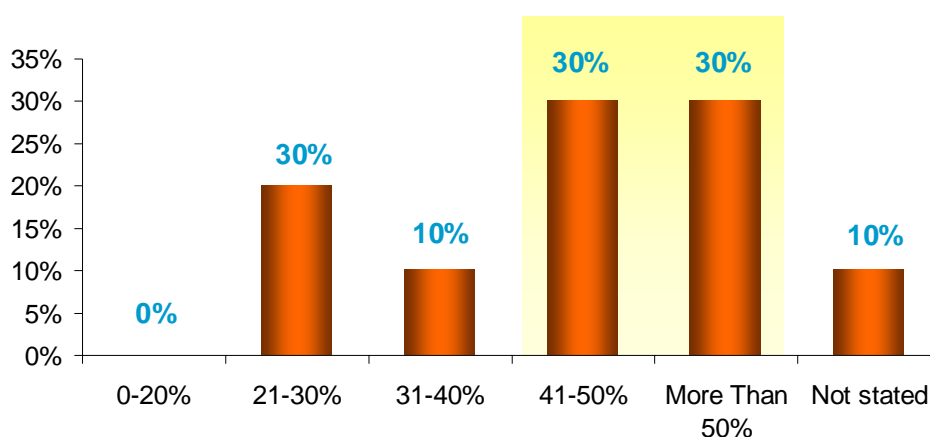
PREGUNTA N°36: ¿Cuánto cree que debería suponer la retribución variable?

⁸² No hay que olvidar que atendiendo al número de empleados de la entidad blanca (760 personas en nómina), éste equipo estaría considerado como una GRAN EMPRESA, ya que según las clasificaciones tradicionales, se considera MICROEMPRESA, aquella entidad que tiene entre 0 y 9 empleados; PEQUEÑA EMPRESA, entre 10 y 49 empleados; MEDIANA EMPRESA entre 50 y 249; y GRAN EMPRESA, con más de 250 trabajadores.

⁸³ Dato extraído de la *Revista Capital*, n°38, noviembre 2003, p. 16.

5 de 6 equipos que han contestado a esta pregunta, sostienen que la “retribución variable” debería suponer menos del 30% del total de la remuneración, lo que sorprende teniendo en cuenta el elevado porcentaje que éstos costes suponen sobre la cuenta de resultados de los clubes y la delicada situación económica por la que están atravesando en la actualidad.

En el Reino Unido, sin embargo, en una encuesta realizada en 2004 entre los clubes de Primera y Segunda División ingleses y escoceses revelaba que, el 30% estaba a favor de que la “remuneración basada en el desempeño” debería representar entre el 41%-50% y, otro 30%, más del 50% (PKF Accounts and Business Advisors, 2004) (ver Figura 3.16.).



Fuente: Financing football, the new reality. A survey of English and Scottish Premier League and English First Division club finance directors, PKF Accounts and business advisors, febrero 2004

Figura 3.16. What percentage of total remuneration should be performance based?

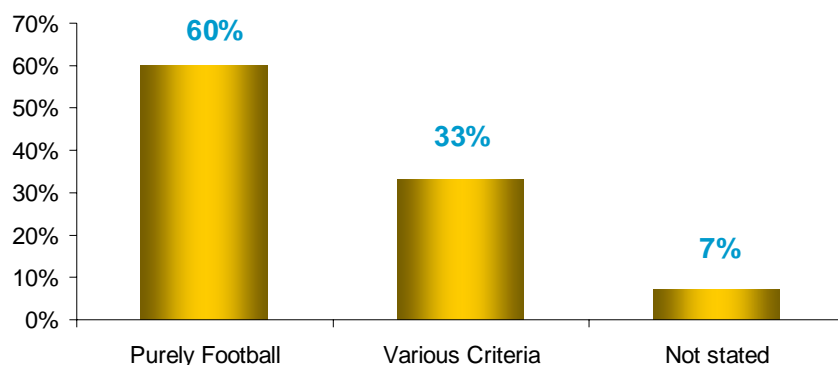
PREGUNTA N°37: ¿Cree que deberían tenerse en cuenta en el sistema de retribución variable criterios como ingresos por taquilla, televisión y otros parecidos?

Como en la pregunta anterior, la mayoría de los equipos (5 equipos de los 6 que han respondido) sostienen que la “retribución variable” debería estar relacionada únicamente con aspectos relacionados con lo que ocurre en el terreno de juego y no con otras variables como “taquilla”, “televisión” u otras similares⁸⁴.

La encuesta citada con anterioridad en el Reino Unido, recogía esta misma pregunta, y en este caso los resultados eran parecidos. La mayoría de los

⁸⁴ Merece destacarse que en el caso de la NBA americana, el 59% de los ingresos por taquilla, y abonos, palcos VIP y patrocinio, se destina a los jugadores, en Expansión, martes 3 de junio de 2003, p. 16.

encuestados (60%) respondieron que la remuneración basada en el desempeño no debería estar relacionada con criterios estrictamente relacionados con el fútbol, frente al 30% que sí mostraban su predisposición a incluir estos criterios (ver Figura 3.17.).



Fuente: Financing football, the new reality. A survey of English and Scottish Premier League and English First Division club finance directors, PKF Accounts and business advisors, febrero 2004

Figura 3.17. Should performance be linked purely to First Team football results or should match attendance and TV revenue also be performance criteria?

PREGUNTA N°38: ¿Que porcentaje de los servicios que ofrece el club están subcontrados (outsourcing)?

Los 6 equipos que han respondido a esta pregunta han señalado la opción “menor al 30%”, lo que nos indica que el peso de los costes de estructura son elevados (poca flexibilidad) y, pueden suponer una carga notable en momentos económicos difíciles como el actual.

PREGUNTA N°39: ¿Conoce el funcionamiento organizativo de otros clubes?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.37. Funcionamiento organizativo de los clubes de Primera y Segunda División

Los clubes conocen, en general, el funcionamiento y las iniciativas que se están llevando en otros clubes y S.A.D.. En este sentido, merece destacar los distintos congresos y seminarios impartidos por la Liga de Fútbol Profesional y otras instituciones que hemos apuntado anteriormente (ver Cuadro 3.37.).

El análisis de los competidores debe realizarse de manera permanente que permita adaptar las mejores prácticas que están llevando a cabo otros clubes y adaptándolas a las particularidades e idiosincrasia de la propia entidad.

En este sentido, el análisis de los competidores debe efectuarse no sólo en el ámbito “nacional”, sino también a nivel “internacional” –de manera especial en los clubes de la *Premier League*, mucho más desarrollados en temas de *management*- e incluso fijándose en las prácticas implementadas por las instituciones de otros deportes, como es el caso norteamericano (véase al respecto el Anexo XVI).

PREGUNTA N°40: ¿Cuál es la edad del Presidente?

La edad media de los presidentes de los clubes de Primera y Segunda División es de 50 años. Entre los clubes de Primera, el presidente más joven es Carlos Suárez del Valladolid, con 35 años, y el más mayor, Manuel Ruiz de Lopera, con 59 años.

Entre los clubes de Segunda, la presidenta del Rayo Vallecano, María Teresa Rivero con 68 años, es la más longeva de la categoría, mientras que el presidente del Ciudad de Murcia, Juan José Pina López, de 33 años es el más joven.

Tanto en Primera como en Segunda División, el 60% de los presidentes tienen una edad superior a los 50 años; el 30% entre los 40 y 50 años; y algo más del 10% con una edad menor a los 40 años (ver Cuadro 3.38. y Cuadro 3.39.).

	Edad	Presidente	Equipo
Primera División			
Media	50		
Máximo	59	Manuel Ruiz de Lopera	Betis
Mínimo	35	Carlos Suárez Sureda	Valladolid
Segunda División			
Media	51		
Máximo	68	María Teresa Rivero	Rayo Vallecano
Mínimo	33	Juan José Pina López	C. de Murcia
TOTAL			
Media	50		

	Número	%
Primera División	20	100%
< 40 años	2	10%
40-50 años	6	30%
> 50 años	12	60%
Segunda División	16	100%
< 40 años	2	13%
40-50 años	5	31%
> 50 años	9	56%
TOTAL	36	100%
< 40 años	4	11%
40-50 años	11	31%
> 50 años	21	58%

**Cuadro 3.38. Edad de los Presidentes de Primera y Segunda División.
Temporada 2003-04**

PRIMERA DIVISIÓN 2003-2004				SEGUNDA DIVISIÓN 2003-2004			
		Presidente	Edad			Presidente	Edad
1	Real Madrid	Florentino Pérez Pérez	56	1	Tenerife	Victor Pérez de Ascanio	61
2	Barcelona	Joan Laporta i Estruch	41	2	Alavés	Gonzalo Antón Sanjuan	52
3	Valencia	Jaime Ortí Ruiz	56	3	Rayo	Mª Teresa Rivero Sánchez-Romate	68
4	Deportivo	César Augusto Lendoiro	58	4	Recreativo	Francisco Mendoza Taboada	54
5	At. Madrid	Enrique Cerezo Torres	42	5	Sporting	Manuel Vega Arango Alvaré	-
6	Betis	Manuel Ruiz de Lopera y Avalo	59	6	Córdoba	Enrique Orizaola Paz	-
7	Mallorca	Mateo Alemany Font	40	7	Salamanca	Ángel Mazas Acosta	-
8	Ath Bilbao	Ignacio Ugartetxe G. de Langarica	54	8	Numancia	José Isla Orte	45
9	R.Sociedad	José Luis Astiazaran Iriondo	39	9	Las Palmas	Manuel García Navarro	-
10	Celta de Vigo	Horacio Gómez Araujo	49	10	Ciudad Murcia	Juan José Pina López	33
11	Villarreal	Fernando Roig Alfonso	55	11	Levante	Antonio Blasco Muñoz	35
12	Espanyol	Daniel Sánchez Libre	52	12	Xerez	José María Gil Silgado	42
13	Málaga	Serafín Roldán Freire	51	13	Elche	Ramón Sánchez Esteve	55
14	Sevilla	Jose María Del Nido Benavente	46	14	Poli Ejido	Gabriel Hidalgo Martín	45
15	Racing	Santiago Díaz Díaz	58	15	Algeciras	Bernardo Martín Godoy	60
16	Valladolid	Carlos Suárez Sureda	35	16	Getafe	Angel Torres Sánchez	55
17	Zaragoza	Alfonso Soláns Soláns	53	17	Cádiz	Antonio Muñoz Vera	57
18	Murcia	Jesús Samper Vidal	52	18	Almería	Alfonso García Gabarrón	-
19	Osasuna	Francisco José Izco Ilundain	57	19	Eibar	Jaime Barriuso Villanueva	55
20	Albacete	Angel Contreras Plasencia	44	20	Leganés	Jesús Polo González	62
				21	Terrassa	Guillermo Cabello Valero	47

Fuente: Equipos, Memoria Marca 03-04 y Elaboración Propia

Cuadro 3.39. Edad de los Presidentes de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2003-04

PREGUNTA N°41: ¿Cuál es la profesión o formación del Presidente?

En lo que respecta a la titulación de los presidentes, el 40% de los presidentes de Primera y el 50% de los de Segunda División son empresarios. Se observan diferencias respecto al número de abogados, que en el caso de la Primera División suponen un 30% mientras que representan el 0% en Segunda. También encontramos industriales un 10% y un 19% respectivamente. Bajo la categoría de otros se pueden hallar: agente de futbolistas, constructor, prejubilado de banca, profesionales, hosteleros, etc (ver Cuadro 3.40. y Cuadro 3.41.).

	Número	%
Primera División	20	100%
Empresario	8	40%
Abogado	6	30%
Industrial	2	10%
Otros	4	20%
Segunda División	16	100%
Empresario	8	50%
Abogado	0	0%
Industrial	3	19%
Otros	5	31%
TOTAL	36	100%
Empresario	16	44%
Abogado	6	17%
Industrial	5	24%
Otros	9	25%

Cuadro 3.40. Profesión / Formación de los Presidentes de Primera y Segunda División. Temporada 2003-04

PRIMERA DIVISIÓN 2003-2004				SEGUNDA DIVISIÓN 2003-2004			
		Presidente	Titulación			Presidente	Titulación
1	Real Madrid	Florentino Pérez Pérez	Empresario	1	Tenerife	Víctor Pérez de Ascanio	Ingeniero Minas
2	Barcelona	Joan Laporta i Estruch	Abogado	2	Alavés	Gonzalo Antón Sanjuan	Empresario
3	Valencia	Jaime Ortí Ruiz	Empresario	3	Rayo	Mª Teresa Rivero Sánchez-Romate	Empresario
4	Deportivo	César Augusto Lendoiro	Abogado	4	Recreativo	Francisco Mendoza Taboada	Empresario
5	At. Madrid	Enrique Cerezo Torres	Economista	5	Sporting	Manuel Vega Arango Alvaré	-
6	Betis	Manuel Ruiz de Lopera y Avalo	Empresario	6	Córdoba	Enrique Orizaola Paz	-
7	Mallorca	Mateo Alemany Font	Abogado	7	Salamanca	Ángel Mazas Acosta	-
8	Ath Bilbao	Ignacio Ugartetxe G. de Langarica	Productor cine	8	Numancia	José Isla Orte	Empresario
9	R.Sociedad	José Luis Astiazaran Iriondo	Abogado	9	Las Palmas	Manuel García Navarro	-
10	Celta de Vigo	Horacio Gómez Araujo	Industrial	10	Ciudad Murcia	Juan José Pina López	Agente Futbolistas
11	Villarreal	Fernando Roig Alfonso	Empresario	11	Levante	Antonio Blasco Muñoz	Profesional
12	Espanyol	Daniel Sánchez Llibre	Empresario	12	Xerez	José María Gil Silgado	Constructor
13	Málaga	Serafín Roldán Freire	Empresario	13	Elche	Ramón Sánchez Esteve	Prejubilado Banca
14	Sevilla	Jose María Del Nido Benavente	Abogado	14	Poli Ejido	Gabriel Hidalgo Martín	Empresario
15	Racing	Santiago Díaz Díaz	Empresario	15	Algeciras	Bernardo Martín Godoy	Hostelero
16	Valladolid	Carlos Suárez Sureda	Directivo	16	Getafe	Angel Torres Sánchez	Prejubilado Banca
17	Zaragoza	Alfonso Soláns Soláns	Industrial	17	Cádiz	Antonio Muñoz Vera	Empresario
18	Murcia	Jesús Samper Vidal	Abogado	18	Almería	Alfonso García Gabarrón	-
19	Osasuna	Francisco José Izco Ilundain	Asesor Financiero	19	Eibar	Jaime Barriuso Villanueva	Prejubilado Banca
20	Albacete	Angel Contreras Plasencia	Empresario	20	Leganés	Jesús Polo González	Industrial
				21	Terrassa	Guillermo Cabello Valero	Empresario

Fuente: Memoria Marca 03-04 y Elaboración Propia

Cuadro 3.41. Profesión / Formación de los Presidentes de Primera y Segunda División por equipos . Temporada 2003-04

3.3.3.4. ÁREA “ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA”

La estabilidad económica es a un club de fútbol, lo que el clima organizativo es a una empresa, imprescindible para rendir con garantías de éxito. El aroma del entorno en el que se respira facilita o dificulta el logro de los objetivos estratégicos y, en el caso que nos ocupa, la consecución de títulos: *I think what organization needs more than anything else is stability... it starts within the organization. My success with the Bulls really didn't start until we had some sense of stability. It gives the players certain respect about the organization* (Jordan, 2000).

Sin una cierta estabilidad “personal (u organizativa)” no es posible rendir en el plano “profesional”. Cuando uno tiene la cabeza en otro lado no está a lo que tiene que estar. Los jugadores de la Sociedad Deportiva Compostela y del Real Oviedo lo saben bien. Ambos equipos sufrían el descenso administrativo a finales de la temporada 2002-03 –el primero a Segunda División B y el segundo a Tercera División- ante las dificultades económicas de ambos equipos.

Por este motivo, Florentino Pérez afirmaba refiriéndose a esta cuestión: “de lo que se trata es de crear las condiciones necesarias para que el equipo pueda desarrollar su trabajo en las mejores condiciones posibles” (Marichalar, 2003).

PREGUNTA N°42: ¿Cree que las salidas a Bolsa de las S.A.D. son una buena estrategia a medio y largo plazo?

Entre las respuestas contestadas (10 equipos), todos los equipos se han mostrado favorables a la salida de los clubes de fútbol al mercado de valores como estrategia favorable a medio y largo plazo.

En el Anexo XVII se recoge la legislación, el procedimiento, las obligaciones y los requisitos necesarios de las salidas a Bolsa.

PREGUNTA N°43: ¿Cree que las operaciones de titulización son una buena estrategia financiera para los clubes?

También los clubes que han contestado a la misma, prácticamente en todos los casos (8 de los 10 equipos), ha habido un grado de respuesta muy favorable a la “titulización” como mecanismo de obtención de fondos.

En el Anexo XVIII se explica de manera detallada las operaciones de titulización: activos titulizables, tipologías, ventajas, fases, agentes participantes en la operación de titulización.

PREGUNTA N°44: ¿Cree que la Administración aumentará el porcentaje de ingresos de los clubes en concepto de quinielas?⁸⁵

Los equipos (7 clubes de 10) también se muestran optimistas respecto a las posibilidades de incrementar sus estipendios en concepto de recaudación por quinielas, porcentaje que actualmente es del 10%, y con el deseo de que se incremente hasta el 20%. Con estas palabras se manifestaba Gonzalo Antón, ex presidente del Alavés: “ponemos los enanos, el circo y percibimos de las quinielas un diez por ciento. Lo máximo que podemos obtener es un veinte por ciento. Solicitamos el diez por ciento que reciben las Diputaciones, que no tiene sentido que sean las destinatarias de ese dinero.

PREGUNTA N°45: ¿Tiene confianza que en los próximos años los clubes obtengan remuneración por ceder sus jugadores a la selección?

Al mismo tiempo también existe una sensación positiva por parte de los clubes (7 de 10 así lo corroboran) a que reciban de la Real Federación Española de Fútbol una compensación económica en virtud de la cesión de jugadores a la selección⁸⁶.

PREGUNTA N°46: ¿Cuentan con un plan estratégico para los próximos 3-5 años?

De los 8 equipos que han contestado esta pregunta, son los clubes con mayores presupuestos los que cuentan con un plan estratégico a 3-5 años, y, en menor medida aquellos más pequeños.

No obstante, algunas conclusiones de una reciente encuesta llevada a cabo entre los equipos de la *Premier League* inglesa, la liga de fútbol más profesionalizada, señala: *the majority of football clubs responding to an annual survey on corporate governance do not have the necessary risk evaluation and business planning procedures in place to manage the risks facing their clubs, and to plan accordingly. Only 48 per cent of clubs indicated that their Board of Directors approved a three-year business plan and only 26 per cent of clubs stated that they carried out specific risk assessment studies. This is one of the findings of The State of the Game 2003 report, launched by*

⁸⁵ Véase *Los clubes pararán la Liga si no reciben más dinero de las quinielas*, en Cinco Días, lunes 1 de diciembre de 2003, p. 5.

⁸⁶ “Los dieciocho clubes europeos que integran el G-14 –entre los que se encuentran Real Madrid, Barcelona y Valencia- han decidido no participar en el Mundial de clubes de FIFA tiene previsto disputar el próximo año y, amenazan además, con llevar a los tribunales a este organismo si hace caso omiso a su petición de recibir una compensación económica por la cesión de jugadores a las selecciones (...). Según Karl-Heinz Rummenigge, vicepresidente del Bayern Munich y portavoz del G-14, la disputa de la Eurocopa de Portugal generará un gran volumen de ingresos y no puede ser que los clubes no reciban nada porque son los responsables de los seguros de los jugadores”, en Diario ABC, miércoles 17 de marzo de 2004, p. 95.

Birkbeck's Football Governance Research Centre on 12 December at the Clor Management Centre (Football Governance Research Center, 2003b).

PREGUNTA N°47: ¿Cuál es el presupuesto de la entidad para la presente temporada?

La suma de los presupuestos de los clubes de Primera y Segunda División supone una cifra superior a los 1.121 millones de euros. En el caso de los equipos de la Primera División, sus presupuestos representan el 88% de esa cifra, mientras que los de Segunda División tan sólo el 12% (ver Cuadro 3.42.).

	Presupuestos €	%
Primera División	983.900.000	88%
Segunda División	137.124.884	12%
TOTAL	1.121.024.884	100%

**Cuadro 3.42. Presupuestos Clubes de Primera y Segunda División.
Temporada 2003-04**

Las desigualdades en esta apartado son notables también en las propias categorías; diferencias que se aprecian con más claridad en la Primera que en la Segunda División.

Los cinco equipos con mayor presupuesto de Primera División (Real Madrid, F.C. Barcelona, Valencia, Deportivo de la Coruña y Atlético de Madrid) representan más del 60% del presupuesto total de la categoría. En Segunda División los cinco equipos con mayor presupuesto no alcanzan el 50% del total.

Asimismo, en Primera División, Real Madrid. y F.C. Barcelona cuentan con presupuestos muy superiores al resto de los equipos. Entre ambos suponen el 40% del presupuesto total de la categoría (22,9% y 16,5% respectivamente). El presupuesto medio por equipo en esta categoría es de algo más de 49 millones de euros, cifra que sólo superan cinco equipos, lo cual es indicativo de la elevada desviación típica.

En Segunda División, el C.D. Tenerife es el club con mayor presupuesto (21 millones de euros) que supone el 15% del total, seguido del Alavés y el Rayo Vallecano con presupuestos de 12 millones de euros cada uno (un 8,8% del total de la Segunda División). El presupuesto medio está en torno a los 6,5 millones de euros, dato que superan ocho de los 21 equipos de la categoría (ver Cuadro 3.43.).

PRIMERA DIVISIÓN					SEGUNDA DIVISIÓN				
		Presupuesto	%	%		Presupuesto	%	%	
		€	s. total	acumul.		€	s. total	acumul.	
1	Real Madrid	225.000.000	22,9%	22,9%	1	Tenerife	21.000.000	15,3%	15,3%
2	Barcelona	162.700.000	16,5%	39,4%	2	Alavés	12.000.000	8,8%	24,1%
3	Valencia	90.000.000	9,1%	48,6%	3	Rayo	12.000.000	8,8%	32,8%
4	Deportivo	75.000.000	7,6%	56,2%	4	Recreativo	10.800.000	7,9%	40,7%
5	At. Madrid	54.000.000	5,5%	61,7%	5	Sporting	9.000.000	6,6%	47,3%
6	Betis	48.000.000	4,9%	66,5%	6	Córdoba	8.204.884	6,0%	53,2%
7	Mallorca	36.000.000	3,7%	70,2%	7	Salamanca	7.200.000	5,3%	58,5%
8	Ath Bilbao	35.000.000	3,6%	73,8%	8	Numancia	7.000.000	5,1%	63,6%
9	R.Sociedad	35.000.000	3,6%	77,3%	9	Las Palmas	6.000.000	4,4%	68,0%
10	Celta de Vigo	33.000.000	3,4%	80,7%	10	Ciudad Murcia	4.800.000	3,5%	71,5%
11	Villarreal	27.000.000	2,7%	83,4%	11	Levante	4.700.000	3,4%	74,9%
12	Espanyol	26.000.000	2,6%	86,1%	12	Xerez	4.500.000	3,3%	78,2%
13	Málaga	24.000.000	2,4%	88,5%	13	Elche	4.210.000	3,1%	81,3%
14	Sevilla	24.000.000	2,4%	90,9%	14	Poli Ejido	4.200.000	3,1%	84,3%
15	Racing	18.000.000	1,8%	92,8%	15	Algeciras	3.610.000	2,6%	86,9%
16	Valladolid	18.000.000	1,8%	94,6%	16	Getafe	3.600.000	2,6%	89,6%
17	Zaragoza	18.000.000	1,8%	96,4%	17	Cádiz	3.500.000	2,6%	92,1%
18	Murcia	15.000.000	1,5%	97,9%	18	Almería	3.000.000	2,2%	94,3%
19	Osasuna	13.000.000	1,3%	99,3%	19	Eibar	3.000.000	2,2%	96,5%
20	Albacete	7.200.000	0,7%	0,7%	20	Leganés	3.000.000	2,2%	98,7%
TOTAL		983.900.000	100,0%		21	Terrassa	1.800.000	1,3%	100,0%
Media		49.195.000			TOTAL		137.124.884	100,0%	
					Media		6.529.756		

Fuente: Equipos, LFP, Diario Marca, Diario AS y Elaboración Propia

Cuadro 3.43. Presupuestos Clubes de Primera y Segunda División por equipos. Temporada 2003-04

En el Anexo XIX se recoge un estudio empírico realizado para contrastar la relación entre los presupuestos de los clubes de fútbol y su éxito deportivo.

3.3.3.5.. ÁREA “TECNOLÓGICA”

Según un informe publicado por la consultora Deloitte & Touche en el año 2002, “en un 25% de los casos, los clubes y S.A.D. no explotan correctamente la imagen corporativa del club. Esto puede dar lugar a que el usuario, a la hora de visitar el site se sienta menos identificado con el club, y reduzca las posibles futuras visitas” (Deloitte, 2002a).

Los objetivos de las webs pueden atender a diversos criterios:

- Informativos: para mejor conocimiento de los aficionados y simpatizantes de las nuevas noticias del equipo, actos, presentaciones y productos. Es quizás la principal finalidad de la red: “el 75% de la web es información, que es lo que demanda nuestro aficionado. Eso es lo que fideliza al usuario, y sobre esa base construimos servicios como la tienda on-line, los foros de debate, el newsletter, etc” (Agudo y Toyos, 2003).

- Comerciales: buscando incrementar las ventas de productos del club.
- Estratégicos: para captar seguidores e incrementar la fidelización de los ya existentes.
- Gestión: para simplificar y facilitar determinados trámites en la relación del club con los aficionados (entradas, abonos, carnets de simpatizantes,...).

PREGUNTA N°48: ¿Cuentan con página web?

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.44. Uso de web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

Todos los equipos, disponen de página web (ver Cuadro 3.44.). Es un medio excelente para llegar a todos los aficionados desde cualquier parte, mucho más aún para aquellos equipos con estrategias de internacionalización como Real Madrid o F.C. Barcelona para llegar a otros continentes: “la web es un medio de comunicación esencial para llegar a los 100 millones de madridistas que hay en todo el mundo” (Miguel Ángel Hernández, Director de Nuevas Tecnologías del Real Madrid).

Por dar una cifra, “el RealMadrid.com es el sitio de internet de su género con más tráfico de Europa, contando con más de 250 millones de visitas anuales”⁸⁷.

⁸⁷ Discurso pronunciado por el presidente del Real Madrid, C.F. en la Asamblea Extraordinaria de Socios Compromisarios celebrada el martes 11 de junio de 2004.

PREGUNTA N°49: ¿La web está en otros idiomas distintos al castellano? En caso afirmativo, indique cuáles.

	Sí	%	No	%
Primera División	8	20%	12	29%
Segunda División	2	5%	19	46%
TOTAL	10	25%	31	75%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	8	40%	2	10%
No	12	60%	19	90%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.45. Idiomas de la web en los equipos de Primera y Segunda División

Sólo 10 equipos (25% del total) tienen su página web en otro idioma distinto del castellano. Se observa esta tendencia principalmente en aquellos clubes procedentes de provincias donde conviven el castellano y un dialecto.

Este es el caso de 8 equipos de Primera División -Valencia, Mallorca, F.C. Barcelona, Espanyol, Athletic de Bilbao, Real Sociedad, Osasuna-, y 2 equipos de Segunda División -Eibar, Terrassa- (ver Cuadro 3.45.).

Sin embargo, conviene señalar que ningún equipo de la Comunidad Autónoma de Galicia cuenta su página web en gallego.

Los equipos con mayor número de aficionados a nivel internacional -Real Madrid, F.C. Barcelona, Athletic de Bilbao, Valencia-, suelen disponer sus opciones de red en otros idiomas como inglés, o en el caso del Real Madrid y el Valencia también en japonés⁸⁸.

Osasuna, a pesar de ser un equipo más modesto -ocupa el nivel decimonoveno en cuanto a presupuesto- también es posible ver su web en inglés.

⁸⁸ "El 'site' oficial en japonés ha batido todos los récords de registros desde su nacimiento el pasado mes de diciembre donde se había logrado la cifra diaria de 2.500 visitas, si bien, durante la Gira por el país asiático, las visitas diarias se han multiplicado por tres superando las 8.000 por día. Esa cifra ha elevado las visitas totales de la web a 25.000 visitas, ya que en España y en la página en inglés la pretemporada por Asia también ha levantado un gran interés", *El Valencia multiplica por tres las visitas a su web en japonés*, en Diario As, jueves 5 de agosto de 2004, <http://www.as.com>.

PREGUNTA N°50: ¿El color de la web es identificativo del color del club?:

	Sí	%	No	%
Primera División	20	49%	0	0%
Segunda División	21	51%	0	0%
TOTAL	41	100%	0	0%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	20	100%	21	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.4. Color de la web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

En el 100% de los casos, la web de los equipos es identificativa del color del equipo, lo cual es favorable para la mejor relación del aficionado con la *site* (ver Cuadro 3.46.).

PREGUNTA N°51: ¿Dispone de tienda virtual para realizar compras por internet?

	Sí	%	No	%
Primera División	18	44%	2	5%
Segunda División	6	15%	15	37%
TOTAL	24	58%	17	42%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	18	90%	6	29%
No	2	10%	15	71%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.47. Tienda virtual en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

El 90% de los equipos de Primera División cuenta con la posibilidad de adquirir los productos del club a través de la red, y otros se encuentran en la actualidad en fase de construcción.

En Segunda División, sólo 6 equipos (29% de la categoría y 15% del total) inciden en la venta a través de la página web. Probablemente, poco a poco irán incorporando esta posibilidad en sus *sites* (ver Cuadro 3.47.)

PREGUNTA N°52: La compra de entradas se puede realizar por medios a distancia (teléfono o internet):

	Sí	%	No	%
Primera División	3	7%	17	42%
Segunda División	0	0%	21	51%
TOTAL	2	7%	39	93%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	3	15%	0	0%
No	17	85%	21	100%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.48. Compra de entradas a distancia en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

Sólo el F.C. Barcelona a través de su servicio de ServiCaixa permite adquirir las entradas “vía telefónica” y “vía internet”.

El Deportivo de la Coruña también facilita a sus seguidores la oportunidad de adquirir las entradas “vía telefónica” gracias a un acuerdo con Caixa Galicia.

El R.C.D. Mallorca, por su parte, permite realizar reservas de entradas a través de correo electrónico (ver Cuadro 3.48.).

PREGUNTA N°53: ¿Se ofrece información económica-financiera del club en la web?:

	Sí	%	No	%
Primera División	0	0%	20	49%
Segunda División	0	0%	21	51%
TOTAL	0	0%	41	100%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	0	0%	0	0%
No	20	100%	21	100%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.49. Información económica-financiera en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

Ninguno de los equipos ofrece información de las cuentas anuales –balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria- en sus páginas web a pesar de que el 87% de los clubes (36 equipos) son S.A.D. (ver Cuadro 3.49.).

Tan sólo algunos equipos dan a sus aficionados algo de información relativa a: presupuestos, número de acciones, capital social, número de accionistas, valor nominal de las acciones, etc.

PREGUNTA N°54: ¿Existen medios de interactividad aficionado-club como foros, chats, correo electrónico, etc?

	Sí	%	No	%
Primera División	17	41%	3	7%
Segunda División	16	39%	5	12%
TOTAL	33	80%	8	20%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	17	85%	16	76%
No	3	15%	5	24%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.50. Interactividad web en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

El 80% de los equipos (33 del total) utiliza también la web como recreo para los usuarios en cuanto a chats, foros, y juegos alternativos (ver Cuadro 3.50.).

PREGUNTA N°55: ¿Se tienen acuerdos para generar ingresos a través de telefonía móvil por los socios?

	Sí	%	No	%
Primera División	8	20%	12	29%
Segunda División	3	7%	18	44%
TOTAL	10	27%	31	73%

	Primera División	%	Segunda División	%
Sí	8	40%	3	14%
No	12	60%	18	86%
TOTAL	20	100%	21	100%

Cuadro 3.51. Acuerdos de telefonía móvil en los equipos de Primera y Segunda División por equipos

Sólo 11 equipos (27% del total) han llegado a acuerdos con compañías de telefonía móvil para generar ingresos alternativos por esta vía. La mayoría de estos clubes (8 equipos, un 20% del total) pertenecen a la Primera División, y es el caso de los clubes más grandes: Real Madrid, F.C. Barcelona, Athletic de Bilbao, Betis, Osasuna, Celta, Valladolid y Espanyol (ver Cuadro 3.51.).

Entre los equipos de Segunda División encontramos a los siguientes equipos: Elche, Las Palmas, Ciudad de Murcia.

3.3.4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL Y SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS

A partir del análisis de la encuesta realizado se pueden establecer algunas líneas estratégicas por áreas de actividad a llevar a cabo por las S.A.D. y clubes de fútbol con el objetivo de eliminar algunas carencias.

3.3.4.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEL ÁREA “COMERCIAL”:

Entre las principales estrategias a seguir en el área “comercial” destacamos:

- Desarrollo e implantación de soluciones CRM (*Customer Relationship Management* o Gestión de las Relaciones con Clientes) que permitan llevar a cabo acciones comerciales eficaces y eficientes.
- Público femenino como *target group* a medio y largo plazo que permita incrementar la base de clientes y con ello, aumentar la oferta de productos adecuados a este segmento de mercado.
- Aprovechamiento del alto potencial que muestra el sector de los inmigrantes en España (que ya suponen el 8,5% del total de la población, más de 3 millones) con la finalidad de que los mismos pasen a formar parte del colectivo de aficionados del club de la región.
- Desarrollo de estrategias de *Stadium Naming Rights* (Derechos de Marca) consistente en cambiar el nombre del estadio por el de una marca comercial.⁸⁹
- Fórmulas para incrementar la asistencia media a los estadios al tiempo que se diseñan fórmulas que permitan optimizar los asientos vacíos.

⁸⁹ En España esta estrategia comercial ha sido seguida por el Club Atlético Osasuna quién cambiaba el nombre de El Sadar por el de Reyno de Navarra, por un importe anual de 1,5 millones de euros a pagar por el Gobierno Foral de Navarra. Más de 20 clubes en todo el mundo han seguido esta estrategia.

- Desarrollo de oferta accesoria en los estadios, bien por medio de la remodelación de los estadios, bien por la construcción de otros nuevos de tal modo que estén en funcionamiento los 7 días de la semana a través de restaurantes, salas de conferencias, hoteles u otros.
- Inversión en estadios que mejoren las instalaciones y la oferta comercial.
- Estrategias de segmentación de precios más profundas adaptadas a colectivos más amplios (infantil, joven, mujer, adulto, anciano, inmigrante...).
- Posibilidades de desarrollo comercial a través de un nuevo canal de distribución: franquicias.
- Gestión estratégica del patrocinio: convergencia europea.
- Venta de entradas a través de canales alternativos a las taquillas: teléfono e internet.

3.3.4.2.. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEL ÁREA “DEPORTIVA”:

Entre las principales estrategias a seguir en el área “deportiva” destacamos:

- Potenciación de la cantera como estrategia “económica” (menor coste que los fichajes) y “deportiva” (mayor compromiso en el terreno de juego).
- Puesta en marcha de nuevas secciones deportivas que puedan incrementar la base de clientes y la venta de productos.
- Creación de equipo de fútbol femenino.
- Mayor explotación de la fundación como mecanismo de estrechamiento de vínculos con aficionados.

3.3.4.3. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEL ÁREA “RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZATIVA”:

Entre las principales estrategias a seguir en el área de “recursos humanos y organizativa” destacamos:

- Mayor profesionalización y especialización en cada una de las áreas organizativas.

- Nuevas herramientas de marketing y mayor presupuesto para este departamento.
- Formación continua de los gerentes y directivos de los equipos y fichaje de otros expertos con amplia experiencia procedentes de otros sectores que aporten una metodología y saber hacer riguroso más allá de meros impulsos.
- Desarrollo de *benchmarkings* que permitan identificar e implantar las mejores prácticas.
- Desarrollo de sistemas de retribución variable aplicables a los jugadores donde se vincule remuneración a rendimiento, así como al resto de directivos y equipo técnico.
- Políticas de *outsourcing* en aquellos servicios menos imprescindibles que permitan convertir costes “fijos” en costes “variables”.

3.3.4.4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEL ÁREA “ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA”:

Entre las principales estrategias a seguir en el área “económica y estratégica” destacamos:

- Presupuestos más racionales donde se equilibren los gastos a los ingresos: planificación estratégica.
- Desarrollo de nuevas vías de obtención de financiación: titulización, salidas a Bolsa, fondos de inversión o fondos de capital riesgo.
- Presión social para mejorar de ingresos de carácter “externo”: aumento de los ingresos por recaudación de quinielas, cesión de jugadores a la selección y disminución del tipo impositivo del IVA aplicado a taquillas y abonos.
- Control de los costes, fundamentalmente los “gastos de personal deportivo”, con políticas basadas en los resultados tanto “colectivos” (equipo) como “individuales” (jugador).

3.3.4.5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEL ÁREA “TECNOLÓGICA”:

Entre las principales estrategias a seguir en el área “tecnológica” destacamos:

- Mejoras en los contenidos de la web y la navegabilidad del site.

- Información económica-financiera a los accionistas y aficionados.
- Acuerdos de telefonía móvil que permitan generar nuevos ingresos, de manera especial a través de SMS.
- Desarrollo de la tienda virtual.
- Desarrollo de nuevos canales de venta de entradas: teléfono, internet, cajeros, etc.
- Mejora de los medios de interactividad con el aficionado: foros, encuestas, etc.
- Desarrollo de nuevos canales de comunicación (televisión, radio u otros) y en diferentes idiomas.

En definitiva, asistimos a un nuevo planteamiento estratégico y organizativo que va (ver Cuadro 3.52.):

Desde...	Hacia...
 Desequilibrio presupuestario...	 ...Control presupuestario
 Concentración de ingresos...	 ...Diversificación de ingresos
 Actitud pasiva hacia la marca...	 ...Actitud proactiva hacia la marca
 Espectador como aficionado	 ...Espectador como cliente
 Oferta estandarizada...	 ...Oferta particularizada
 Consumo estacional...	 ...Consumo desestacional
 Enfoque administrativo...	 ...Enfoque comercial
 Crecimiento externo...	 ...Crecimiento interno
 Directivo aficionado...	 ...Directivo profesional
 Gestión por impulsos...	 ...Gestión por competencias
 Formación básica...	 ...Formación especializada
 Retribución fija...	 ...Retribución variable
 Alta dependencia del resultado...	 ...Menor dependencia del resultado
 Corto Plazo...	 ...Medio y largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.52. Un nuevo paradigma en la gestión de los clubes de fútbol y S.A.D

3.4. A MODO DE CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del análisis llevado a cabo se pueden resumir en los siguientes puntos:

En lo relativo al diagnóstico “económico-financiero” (ver Cuadro 3.53.):

- A nivel europeo, los clubes de fútbol de las *Top Divisions* generaron más de 7.000 millones de euros en la temporada 2003-04. Teniendo en cuenta los ingresos derivados de las categorías inferiores, selecciones nacionales, y federaciones, esta cifra supera los 11.000 millones de euros.
- Esas cifras están altamente concentradas en lo que ha venido a denominarse *Big Five*, las cinco ligas más importantes del continente que suponen el 80% del volumen de negocio: Reino Unido (27%), Italia (16%), Alemania (14%) España (13%), y Francia (9%).
- Analizado el apartado de los ingresos de los clubes de fútbol de las cinco ligas europeas más importantes en el periodo 1995-06 a 2003-04, se puede observar como éstos crecen a un ritmo anual entre el 17% -de la Ligue 1 francesa- y el 34% -de la *Premier League* inglesa-.
- Sin embargo, al detenerse en la partida de costes -principalmente los costes salariales-, éstos crecen en mayor medida que los ingresos, entre el 21% -de la liga francesa- y el 44% -de la *Premier League* inglesa-.
- Ese diferencial de crecimiento entre los costes y los ingresos ha llevado a la mayoría de los clubes de fútbol a un resultado de explotación negativo.
- En la temporada 2003/04, la ratio sueldos entre ingresos, era superior al 60% para el conjunto de las *Big Five*, cifra que se incrementaba hasta un máximo del 70% en el caso de la liga italiana.
- No obstante, los clubes generan beneficios gracias a los resultados extraordinarios (venta de jugadores y otros inmovilizados).
- Como consecuencia de ese proceso, muchos clubes se encuentran en una delicada situación financiera: elevada deuda en balance, retrasos en los pagos a sus plantillas, y deudas con Hacienda.
- La situación se agrava al observar la composición de los ingresos y comprobar que los derechos de televisión representan más del 50%. La

renegociación a la baja de los contratos televisivos en junio de 2003 dificulta la labor a los clubes para salir de esta situación.

- Ante este panorama, los clubes de fútbol cuentan con dos alternativas: estrategias buscar nuevas fuentes de ingresos alternativas y/o racionalizar sus costes.
- Las tradicionales formas de gestión aplicadas a los clubes de fútbol necesitan “modernizarse” y adaptarse a los nuevos tiempos donde la “profesionalización”⁹⁰, “modernización” y la “racionalización” se conviertan en las “patas” claves de los planes estratégicos de los clubes de fútbol para evitar las crisis económicas por la que atraviesan muchos de ellos en la actualidad.



“ El futuro del fútbol pasa por la generación de nuevas vías de ingresos y una racionalización positiva de los costes salariales ”

Cuadro 3.53. Pasado, presente y futuro del fútbol

En lo relativo al diagnóstico “funcional”:

⁹⁰ “Florentino Pérez tiene claro que, si se presenta a la reelección del Real Madrid –que lo hará– debe terminar de reorganizar el club como una empresa privada moderna y funcional. Para ello en su nuevo mandato -2004 a 2008- contará con la figura de un consejero delegado plenipotenciario que dependería directamente de presidencia y mandaría y coordinaría a los cinco directores generales”, *Florentino fichará un “zidane ejecutivo” como mano derecha*, Enrique Ortego, Diario ABC, martes 10 de febrero de 2004, p. 89.

- El objetivo era conocer el funcionamiento de las estructuras organizativas de los clubes de fútbol y S.A.D. que componen la Primera y Segunda División españolas, desde diversas áreas funcionales: comercial, deportiva, de recursos humanos y organizativa, económica y estratégica, y tecnológica.
- Para ello se ha llevado a cabo una encuesta postal vía “correo electrónico” o, en su caso, vía “telefónica” de 55 preguntas durante marzo y abril de 2004. Asimismo, se ha hecho un análisis a través de múltiples fuentes para obtener la máxima información de las S.A.D. y clubes que componen ambas categorías.
- De las respuestas obtenidas, se observa que todavía existe un amplio margen de mejora en cada una de las áreas analizadas.
- En el área “comercial” es necesario que los clubes desarrollen nuevos canales de comunicación con sus socios y simpatizantes (Televisión, radio, revistas, etc), busquen fórmulas para incrementar la asistencia a los estadios, y utilicen el marketing en todas sus posibilidades (estudios de mercado, *Customer Relationship Management*, segmentación de clientes, publicidad, etc) para incrementar el volumen de negocio de los ingresos atípicos (que cada vez se convierten en más tradicionales), conquisten nuevos públicos objetivos (femenino e inmigración), al tiempo que los estadios se modernizan.
- En el área “deportiva”, la cantera constituye un pilar esencial como salvavidas a la crisis, de igual manera que se desarrollan nuevas secciones deportivas que permitan diversificar ingresos.
- En el área de “recursos humanos y organizativa”, la profesionalización es una necesidad imperante, y la formación de los gerentes y directivos una preocupación permanente para mejorar la gestión de los clubes; asimismo, en el apartado de recursos humanos se hace imprescindible sistemas de remuneración aplicables a los jugadores donde se vincule remuneración a desempeño; por otra parte, el *benchmarking* se convierte en un elemento de mejora competitiva para adaptar las mejores prácticas a la gestión propia.
- En el área “económica y estratégica”, el control de los costes es una de las principales prioridades de la misma manera que se buscan nuevos mecanismos de financiación: salidas a bolsa, titulización, fondos de inversión o fondos de capital riesgo.
- En el área “tecnológica”, la continua mejora de la *site* y su navegabilidad así como el desarrollo de la web en otros idiomas alternativos (inglés, japonés, chino, etc), junto a mecanismos que

mejoren la interrelación entre club y seguidores son otros aspectos a tener en cuenta.

- En resumen, los clubes de fútbol y S.A.D tienen ante sí un panorama retador que les obliga a emprender numerosos proyectos con la finalidad de ser lo más competitivos posibles tanto “dentro” como “fuera” del terreno de juego.

PARTE III. LEGISLACIÓN

CAPÍTULO 4

ASPECTOS JURÍDICOS “LABORALES” Y “FISCALES” RELATIVOS A LA RETRIBUCIÓN DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

“Al fin del siglo, los periodistas especializados hablan cada vez menos de las habilidades de los jugadores y cada vez más de sus cotizaciones. Los dirigentes, los empresarios, los contratistas y demás cortadores del bacalao ocupan un espacio creciente en las crónicas futboleras. Antes, los «pases» se referían al viaje de la pelota de un jugador al otro; ahora, los «pases» aluden más bien al viaje del jugador de uno a otro club o de un país a otro. ¿Cuánto están rindiendo los famosos en relación a la inversión? Los especialistas nos bombardean con el vocabulario de los tiempos: oferta, compra, opción de compra, venta, cesión en préstamo, valorización, desvalorización”

(Eduardo Galeano)

4.1. ASPECTOS JURÍDICOS “LABORALES” RELATIVOS A LA RETRIBUCIÓN DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

Como hemos podido comprobar a lo largo de los capítulos anteriores, la situación económica-financiera actual de los clubes y S. A. D les empuja a adoptar medidas de impulso para incrementar los “ingresos” al tiempo que racionalizan sus estructuras de “costes” salariales.

En cuanto a las primeras, hemos señalado algunas propuestas en este sentido. Respecto a las segundas, a lo largo de los siguientes capítulos vamos abordar el desarrollo de una propuesta de Modelo de Retribución que les permita vincular a los clubes la retribución de los jugadores a su desempeño.

No obstante, antes de entrar en profundidad en el Modelo desarrollado, es imprescindible como paso previo, conocer el marco “laboral” en el que se encuadra la relación del futbolista profesional, ya que, “el régimen jurídico laboral del deportista profesional encuentra sus mayores dificultades prácticas cuando se trata de calificar y aplicar aspectos consustanciales a los elementos retributivos del contrato de trabajo, y substancialmente a las connotaciones que surgen de las operaciones económicas en las que se ve inmerso el trabajador, consecuencia de la aplicación mediata de la aplicación de un régimen tributario que, por mucho que pudiera tener de permisivo hacia estos peculiares contribuyentes y a la realidad social que representa el deporte, no deja de producir efectos negativos a quienes en su corta vida profesional perciben montantes económicos sustanciosos” (Cordero, 2001).

El carácter retribuido de la prestación del futbolista se convierte en el pilar de la profesionalidad de la actividad y en el elemento clave que permite distinguir entre futbolista “profesional” y futbolista “aficionado”. Es decir, lo que determina la profesionalidad y consiguiente relación laboral de un futbolista no es la calificación federativa, ni siquiera la calificación que al contrato puedan dar las partes⁹¹, sino la existencia de una retribución por la prestación de servicios bajo la dependencia de quien los aprovecha: “son deportistas profesionales quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución. Quedan excluidos del ámbito de esta norma aquellas personas que se dediquen a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club percibiendo de éste solamente la compensación de los gastos derivados de su práctica deportiva (artículo 1.2 del R. D. 1006/1985).

⁹¹ Como se ha pronunciado el Tribunal Supremo en distintas sentencias, “la naturaleza del contrato no depende de la denominación que le den las partes, sino que es la que resulta de su contenido” (SSTS 14 de abril de 1983 (RJ 1863), 20 de abril de 1983 (RJ 1837), 14 de noviembre de 1984 (RJ 5595)).

4.1.1. ANTECEDENTES EN LA RELACIÓN LABORAL DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL: UNA ESPECIAL REFERENCIA A LA ASOCIACIÓN DE FUTBOLISTAS ESPAÑOLES (AFE)

Aunque los futbolistas profesionales han sido tradicionalmente personas bien remuneradas –en la época de la dictadura franquista se les conocía como los “esclavos de oro”–, sus condiciones desde el punto de vista jurídico-laboral nunca fueron nada ventajosas.

Durante el régimen, el Caudillo era favorable a asimilar el estatus del futbolista con el de la mayoría de la población –y así evitar una incómoda comparación entre unos y otros–, por lo que no puso objeciones a que éstos fuesen tratados de manera protectora y paternalista por sus empleadores, negándoseles el derecho a ejercer sus reivindicaciones en los tribunales o formar sus propios sindicatos.

Se puede decir incluso que, en algunos aspectos de notable importancia, salían malparados en comparación con el trabajador medio. Según José Sierra “Quino”, quien fuese jugador del Real Betis, Valencia, Cádiz y primer presidente de la AFE: “en aquel momento podíamos parecer privilegiados para la opinión pública pero carecíamos de derechos elementales. Los abogados laboristas siempre me decían que sólo las prostitutas y las asistentes tenían menos derechos que nosotros” (Carabias, 2004e).

Las principales puntos de discordia se centraban en los siguientes aspectos:

1. Se les prohibía formar parte de cualquier sindicato independiente o asociación. Esta prohibición, común para trabajadores y futbolistas, contravenía lo dispuesto en el artículo 23 de la Declaración de Derechos Humanos y lo único que cabía era formar parte de los Sindicatos Verticales controlados por el Estado. Cualquier acción tendente a formar un sindicato independiente era objeto de una dura represión.
2. No estaban incluidos en el Sistema General de Seguridad Social, simplemente por el hecho de que no eran considerados deportistas “profesionales” sino “aficionados”. De hecho, la palabra “sueldo o salario” nunca aparecía en la redacción de sus contratos en favor del concepto “compensación”. Este tratamiento suponía, entre otras cosas, que no existía para el jugador una “pensión” una vez finalizada su actividad futbolística –su fuente de ingresos se limitaban a lo ahorrado hasta ese momento y lo recaudado en un partido homenaje que le rendía el club– y mucho peor para el futbolista que se lesionaba durante un partido y que no recibía compensación por accidente laboral y en algunos casos se veía truncada su carrera de manera definitiva. Éste fue el caso de Serrano, un jugador del equipo del Calvo Sotelo, que sufrió una hemiplejía mientras disputaba un partido y no recibió pensión

ninguna como indemnización; o el caso de Berruezo, cuya muerte se produjo en pleno terreno de juego y a su viuda no le quedó ningún tipo de compensación por accidente laboral.

3. La tercera y principal fuente de insatisfacción provenía del polémico “derecho de retención” a favor de los clubes según el cual un jugador, una vez finalizado su contrato, estaba obligado a permanecer en el club indefinidamente contra sus deseos si el presidente no accedía a realizar su traspaso con la única obligación de aumentar el sueldo de éste un 10%. Quiere esto decir que “un jugador que firmara su primer contrato por trescientas mil pesetas al año podía acabar siendo el mejor del mundo con unos aumentos ridículos al final de cada contrato” (García Candau, 1980).
4. Retraso por parte de los clubes en el pago de sueldos y primas. En otros países si esto ocurría un sindicato podía iniciar acciones judiciales para defender sus intereses o, en su caso, convocar una huelga hasta que se percibiese la remuneración. Esto no se contemplaba en nuestro país.
5. Existían en los contratos una serie de cláusulas que obligaban al jugador a cumplir obedientemente con una serie de reglas y regulaciones, como la renuncia expresa a la jurisdicción de otra autoridad o tribunal y a cualquier otro derecho o procedimiento que fuesen los establecidos en los Reglamentos federativos, que se oponía a lo dispuesto por el artículo 12 de la Declaración de Derechos Humanos, relativo al derecho de un individuo a su familia y vida privada: “esta falta de libertad se pone de manifiesto, también, en la total sumisión que el buen profesional debe tener a su club (...). Es, sin exagerar, un robot cuyo cerebro es la directiva y el entrenador del club. Él no debe preocuparse de nada. Sus superiores piensan por él. Si se precisa un profesional íntegro y querido, sólo debe preocuparse de jugar y jugar” (Shaw, 1987).

Ante esta precaria situación laboral, en la primavera de 1969 surgieron los primeros intentos hacia la creación de un sindicato de jugadores, aunque la oposición frontal de los clubes, frustró esta iniciativa. Dos jugadores madridistas, Pirri y Grosso, recibieron una dura reprimenda de su presidente, Santiago Bernabéu, y fueron obligados a retractarse públicamente por sus declaraciones a favor del sindicato.

Posteriormente, las protestas de diversos jugadores –el conocido Marcelino del Real Zaragoza o José María Zubizarraín del Atlético de Madrid– en los tribunales en 1970 y 1973 en relación a la consideración de sus contratos como laborales y la necesidad de afiliar al futbolista en la Seguridad Social, tuvieron sentencias favorables para éstos, algo por lo que previamente los clubes se habían mostrado públicamente su disconformidad: “ya resulta vulgarmente

inadmisible que un jugador que sabemos disfruta de percepciones cuantiosas, de múltiples consideraciones paternalistas, de cuidados médicos de primer orden, de una jornada de trabajo cómodamente reducida y de tantos y tantos privilegios, pretenda acogerse a una Ley de Seguridad Social creada exclusiva y lógicamente para el verdadero trabajador” (Shaw, 1987).

A pesar de estas sentencias judiciales, no fue hasta 1975 con la muerte de Franco, cuando los deseos colectivos de los futbolistas empezarían a dar sus frutos. En el año 1979 nacía el sindicato de futbolistas, la AFE. Sus orígenes como asociación no fueron fáciles. La falta de consideración a sus pretensiones provocaron una huelga el 4 de marzo de 1979 –calificada por la prensa como la “huelga de los millonarios”- que “fue la consecuencia de unos años en que los futbolistas, aunque bien pagados, carecieron de los mínimos derechos del resto de los ciudadanos. A la huelga se llegó por el empecinamiento de federaciones y clubes que se negaron a admitir una relación laboral entre jugadores y entidades” (García Candau, 1980).

La iniciativa era valiente ya que “hoy se puede hablar de huelga, señala uno de los huelguistas, pero en aquella época a mí me amenazaron con colgarme” (Carabias, 2004e). No obstante, desde las autoridades deportivas y clubes se negaban a variar el *statu quo* del futbolista, por lo que se necesitaron tres huelgas más –en septiembre de 1981, abril de 1982 y septiembre de 1984- antes de alcanzar con éxito las reformas reivindicadas.

Poco a poco, y como veremos en los siguientes epígrafes, se han ido alcanzado mejoras progresivas en relación al estatus del futbolista en el marco jurídico laboral. Hoy día, la finalidad de la AFE es defender los derechos de sus asociados. A pesar de que muchos jugadores cobran unas cifras elevadas, no todos reciben altos dispendios y mucho menos en categorías inferiores a la Primera División: “el sentido de la AFE es la solidaridad. Muchos hemos tenido la suerte de jugar en clubes importantes, pero hay futbolistas que pelean en condiciones infrahumanas. La AFE no es sólo el cobrador del frac, que reclama dinero. Hemos abierto una mutualidad de deportistas, contratado planes de pensión, ofrecemos asesoría jurídica gratuita y hemos destinado una partida a las becas de estudios. Hay que tener claro que aunque el futbolista cobra bastante dinero, su vida laboral es corta. Y no todos somos Zidane y Beckham” (Carabias, 2004e).

En la actualidad, forman parte de la AFE 4.750 jugadores que pagan una cuota anual de 120 euros habiéndose resuelto incumplimientos de contrato a favor de los futbolistas en el periodo 1994-2004 por valor de 24.000 millones de pesetas.

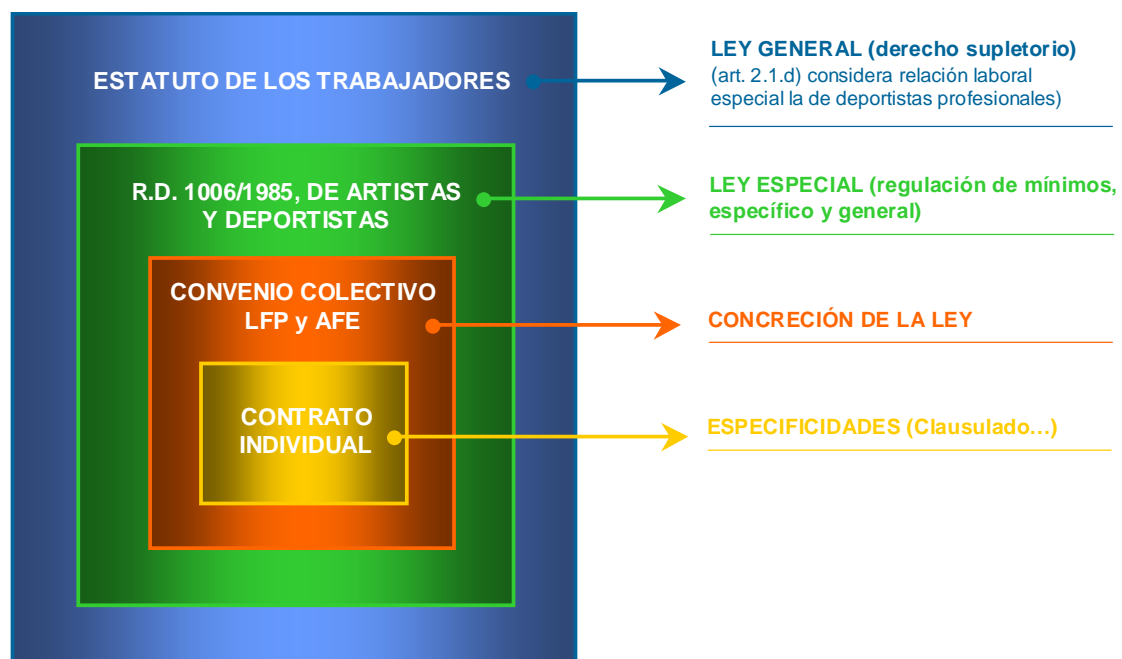
A nivel mundial, y con el objetivo de hacer valer los derechos de los futbolistas ante las más altas instancias de este deporte, surgió de manera oficial en 1968 el FIFPro (Fédération Internationale Des Associations de Footballeurs

Professionnels) (<http://www.fifpro.org>), de la que actualmente forman parte 40 asociaciones de diferentes países.

4.1.2. MARCO JURÍDICO LABORAL DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

Cuatro son los apartados, desde un nivel más general a otro más particular, que son necesarios analizar al estudiar el marco jurídico “laboral” que rodea al futbolista profesional (ver Figura 4.1.):

- a) **Ámbito General:** delimitado por el artículo 2.1 d) del Estatuto de los Trabajadores.
- b) **Ámbito Especial:** Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales.
- c) **Concreción de la Ley:** Convenio Colectivo Liga de Fútbol Profesional y Asociación Española de Futbolistas Asociados, Año 2003-2004.
- d) **Especificidades:** Contrato Individual.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1. Legislación laboral aplicable al futbolista profesional

4.1.2.1. ÁMBITO GENERAL: ARTÍCULO 2.1. D) DEL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES (LEY 8/1980, DE 10 DE MARZO)

Según recoge el artículo 2.1. del Estatuto de los Trabajadores (ET), “se considerarán relaciones laborales de carácter especial, d) la de los deportistas profesionales”.

En la disposición adicional primera de la Ley 32/1984, de 2 de agosto, sobre modificación de determinados artículos de la Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores, se establecía cómo el Gobierno, en el plazo máximo de doce meses contando a partir de la entrada en vigor de la citada Ley, había de regular el régimen jurídico de las relaciones laborales de carácter especial previstas en la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

4.1.2.2. ÁMBITO ESPECIAL: REAL DECRETO 1006/1985, DE 26 DE JUNIO, POR EL QUE SE REGULA LA RELACIÓN LABORAL ESPECIAL DE LOS DEPORTISTAS PROFESIONALES

Mediante el Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, se da cumplimiento al mandato mencionado, dando lugar a nueva regulación relativa a la relación laboral especial de los deportistas profesionales, sustituyendo a la vigente hasta entonces contenida en el Real Decreto 318/1981⁹², de 5 de febrero, y buscando mediante esta nueva norma, resolver determinadas cuestiones que la experiencia aplicativa de la normativa anterior había mostrado necesitadas de una regulación mas completa y adecuada a las peculiaridades de una relación de este tipo.

Con esta finalidad, el objetivo básico del Real Decreto 1006/1985 fue trasladar el mayor número posible de criterios procedentes de la normativa laboral “común” (Estatuto de los Trabajadores) al ámbito de esta relación “especial”, pero sin olvidar las peculiaridades que se derivan de la practica deportiva; en este sentido, se entendió la norma como un instrumento jurídico que, para tener

⁹² *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en sus factores clave de negocio*, Ángel Barajas, Universidad de Navarra, Tesis Doctoral, p. 68: “El origen de este Real Decreto, como explica Tros de Ylarduia (2001), se encuentra en la huelga de futbolistas que paralizó el fútbol español la jornada del 2 de marzo de 1979. Posteriormente, hubo reclamaciones ante Magistratura de Trabajo por el descuento del 10% que los clubes impusieron sobre las primas de los jugadores. Al final, clubes y jugadores se sentaron a negociar llegando a acuerdos que posteriormente se trasladaron al RD 318/1981. Los aspectos más destacables de este Real Decreto son: a) Se distingue entre las cuestiones puramente contractuales –competencia de la jurisdicción laboral– y las deportivas –bajo la competencia de las autoridades deportivas–; b) se deja una amplia autonomía para que las partes negocien los contratos; c) se vincula la calificación de deportista profesional a la tenencia de la licencia federativa. Además, las numerosas referencias a las normas de las federaciones da a entender un cierto predominio de éstas sobre las laborales; d) Se suprime el derecho de retención que reconocían algunas federaciones aunque se compensa con el establecimiento del derecho de compensación de los gastos de formación. Sin embargo, dado que los clubes habían de pactar entre si la indemnización por formación, si no había acuerdo entre ambos, las federaciones seguían ostentando la potestad decisoria sobre los traspasos pues ante esos desacuerdos debería resolver la correspondiente federación.”.

su más plena virtualidad, debería ser completada mediante la negociación colectiva, como fuente “típica” del derecho laboral.

4.1.2.2.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación de este Real Decreto, referido a los “deportistas profesionales”, aparece recogido en el artículo 1, y en cuyo apartado segundo explicita: “son deportistas profesionales quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución”.

Por tanto, “quedan excluidos del ámbito de esta norma aquellas personas que se dediquen a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club percibiendo de éste solamente la compensación de los gastos derivados de su práctica deportiva”.

4.1.2.2.2. RETRIBUCIONES

El artículo 8 del Real Decreto se refiere a las retribuciones de los deportistas profesionales.

En su apartado primero, concreta diciendo: “la retribución de los deportistas profesionales será la pactada en convenio colectivo o contrato individual”. Según esto, es necesario remitirse al Convenio Colectivo para conocer las especificidades en esta materia.

Asimismo en su apartado segundo señala: “tendrán la consideración legal de salario todas las percepciones que el deportista reciba del club o entidad deportiva, bien sean en metálico o en especie, como retribución por la prestación de sus servicios profesionales. Quedan excluidas aquellas cantidades que con arreglo a la legislación laboral vigente no tengan carácter salarial”.

4.1.2.3. CONCRECIÓN DE LA LEY: CONVENIO COLECTIVO LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL-LFP Y ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUTBOLISTAS ASOCIADOS-AFE, AÑO 2003-2004

Los artículos 1 y 2 recogen respectivamente el ámbito “funcional” y “personal” del Convenio Colectivo. Así, el artículo 1 señala “el presente Convenio establece y regula las normas por las que han de regirse las condiciones de trabajo de los futbolistas profesionales que prestan sus servicios en los equipos de los Clubes de Fútbol o Sociedades Anónimas Deportivas adscritos a la Liga de Fútbol Profesional”.

El artículo 2 precisa aún más: “el presente Convenio Colectivo será de aplicación a los futbolistas profesionales que, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de un Club, Entidad o Sociedad Anónima Deportiva, a cambio de una retribución, con la exclusión prevista en el párrafo segundo del número dos del artículo 1 del Real Decreto 1.006/1985, de 26 de junio”.

Respecto a la remuneración de los futbolistas, que es el apartado que más nos interesa aquí, es el Capítulo IV “Condiciones Económicas” (artículos 23 a 44) el que recoge las particularidades de esta materia.

a) Artículo 23. Salario

Las retribuciones que perciban los futbolistas profesionales serán consideradas a todos los efectos como salario, a excepción de aquellos conceptos que estén excluidos de tal consideración por la legislación vigente.

b) Artículo 24. Conceptos Salariales

Los conceptos salariales que constituyen la retribución de un futbolista profesional son: Prima de Contratación o Fichaje, Prima de Partido, Sueldo Mensual, Pagas Extraordinarias, Plus de Antigüedad y Derechos de Explotación de Imagen en su caso.

c) Artículo 25. Retribución Mínima Garantizada

Cada futbolista profesional que participe en la Primera o Segunda División españolas, deberá percibir como mínimo, por cada año de vigencia de su contrato, las cantidades siguientes:

- Primera División: 67.021,14 €.
- Segunda División: 38.537,15 €.

Dicha Retribución Mínima Garantizada respetará, en todo caso, lo establecido en el artículo 30 del presente Convenio (ver más adelante artículo 30).

La Retribución Mínima Garantizada se entiende referida a cada temporada, por lo que el futbolista profesional cuya permanencia en el Club o Sociedad Anónima Deportiva sea inferior, se le garantiza la parte proporcional que le corresponda en razón al tiempo efectivo de prestación de sus servicios.

d) Artículo 24. Prima de Contratación o Fichaje

Es la cantidad estipulada de común acuerdo entre el Club o Sociedad Anónima Deportiva y el futbolista profesional, por el hecho de suscribir el Contrato de Trabajo.

Su cuantía deberá constar por escrito en el mismo, así como los períodos de pago.

En el supuesto de que no pudiera determinarse la cantidad imputable a cada año de vigencia del Contrato, cuando éste sea superior a uno, se entenderá que es igual al cociente que resulte de dividir la cantidad estipulada por los años de vigencia inicialmente pactados.

e) Artículo 27. Prima de Partido

La cuantía y condiciones de percepción de esta prima se pactará por cada Club o Sociedad Anónima Deportiva con su plantilla de futbolistas profesionales o con cada futbolista profesional de forma individual, y deberá constar, siempre por escrito firmado por el representante del Club o Sociedad Anónima Deportiva y el futbolista o representante de la plantilla.

f) Artículo 28. Sueldo Mensual

Es la cantidad que percibe el futbolista profesional con independencia de que participe o no en los partidos que éste dispute. Deberá fijarse con carácter inexcusable en el contrato que suscriban ambas partes, o en el Convenio que se establezca entre cada Club o Sociedad Anónima Deportiva y sus respectivas plantillas, para la fijación de la cuantía que corresponda a cada temporada.

Cada futbolista profesional percibirá, cada año de vigencia de su contrato, doce sueldos mensuales de una cuantía mínima que para la temporada 2003-2004 son:

- Primera División: 2.010,63 €.

- Segunda División: 1.340,41 €.

Los futbolistas profesionales cuya permanencia en el Club o Sociedad Anónima Deportiva sea inferior a un año, tendrán derecho a percibir la parte proporcional que les corresponda en razón al tiempo de prestación de sus servicios.

g) Artículo 29. Pagas Extraordinarias

Los futbolistas profesionales, tendrán derecho a percibir cada temporada, además de los 12 sueldos mensuales, dos pagas extraordinarias, por importe cada una de ellas del sueldo mensual pactado, incrementado con el Plus de Antigüedad.

En cualquier caso, la cuantía de cada una de dichas pagas no podrá ser inferior al sueldo mensual mínimo del artículo anterior, incrementado en su caso, con el Plus de Antigüedad.

Dichas pagas extraordinarias serán satisfechas durante los veinte primeros días de los meses de junio y diciembre. Los futbolistas con permanencia inferior a una temporada, tendrán derecho a percibir la parte proporcional correspondiente.

h) Artículo 30. Plus de Antigüedad

Es la cantidad que percibe el jugador por cada dos años de permanencia en el mismo Club o Sociedad Anónima Deportiva. Su importe será equivalente, con dos años de permanencia, al 5% del sueldo mensual que perciba de su equipo, con los límites señalados en el artículo 25 del Estatuto de los Trabajadores.

El devengo del citado Plus de Antigüedad no será absorbible ni compensable con las mejoras que por cualquier otro concepto vinieran concediendo los Clubes o Sociedades Anónimas Deportivas a sus futbolistas.

A los efectos de este artículo, en caso de que no pudiera establecerse el sueldo mensual, se estará al mínimo establecido por el artículo 28.

i) Artículo 31. Otras Retribuciones

Los Clubes o Sociedades Anónimas Deportivas y futbolistas podrán pactar cualquier forma de retribución distinta de la señalada en los artículos anteriores, siempre que no suponga cuantía inferior a los mínimos establecidos en el presente Convenio, teniendo en cuenta que el Plus de Antigüedad no será nunca absorbible ni compensable.

j) Artículo 32. Derecho de Explotación de Imagen

Para el caso de que el futbolista explote en su propio nombre sus derechos de imagen, por no haber sido estos cedidos temporal o indefinidamente a terceros, la cantidad que el Club o Sociedad Anónima Deportiva satisfaga a aquél por la utilización de su imagen, nombre o figura con fines económicos tendrá la consideración de concepto salarial, de conformidad con lo establecido en el artículo 24. En tal supuesto, la cantidad acordada deberá constar por escrito, ya sea a nivel individual o de la plantilla del Club o Sociedad Anónima Deportiva.

l) Artículo 34. Premio de Antigüedad

Es el premio que se concede al futbolista a la extinción de su relación contractual con el Club o Sociedad Anónima Deportiva cuando ha permanecido en el mismo equipo, como futbolista profesional, durante los años que a continuación se indican:

Cuando el futbolista haya militado nueve o más temporadas, el Club o Sociedad Anónima Deportiva viene obligado a satisfacerle en la temporada 2003-2004, las siguientes cantidades:

- Nueve temporadas: 40.212,68 €.
- Ocho temporadas: 23.457,40 €.
- Siete temporadas: 14.755,28 €.
- Seis temporadas: 10.053,17 €.

A los efectos del cómputo de la antigüedad, se considerarán como años de servicio, (...) los que el futbolista haya podido estar en situación de cedido.

4.1.2.4. ESPECIFICIDADES: CONTRATO INDIVIDUAL

Es en el contrato individual el que, respetando lo establecido por el Real Decreto 1006/1985 así como lo dispuesto en el Convenio Colectivo, concreta los términos de la relación laboral club y jugador por medio del clausulado correspondiente.

4.1.3. OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ÁMBITO LABORAL DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

4.1.3.1. SENTENCIA “BOSMAN” (1995): COMUNITARIOS “A”

Ya hemos hecho mención en otro apartado de esta Tesis Doctoral, a la importancia de la Sentencia Bosman, de 15 de diciembre de 1995, del Tribunal de Luxemburgo, relativa a los considerados Comunitarios “A”. No obstante, conviene detenerse en esta resolución debido al impacto que ha tenido en el ámbito “laboral” de los futbolistas en la última década marcando un antes y un después en la misma.

Los hechos que originaron la sentencia Bosman se remontan a la pretemporada 1990/91. El futbolista belga Jean Marc Bosman, no conforme con la oferta de renovación que le ofrecía el club al que pertenecía, el Royal Club Liégeois, decide jugar cedido en el Dunkerque de la Segunda División francesa.

A pesar del acuerdo inicial entre ambos equipos, el Royal Club Liégeois finalmente no culmina la operación, en perjuicio del jugador, al no solicitar ante la Federación Belga el obligado *transfer* o certificado de transferencia internacional.

Este *transfer* era una obligación derivada del Reglamento de la UEFA para todos los traspasos internacionales de jugadores que permitía a los clubes de origen percibir del club de destino una indemnización en concepto de formación del deportista aun cuando la relación profesional, entre el jugador y el club, hubiere finalizado y, sin la cual no podía llevarse a cabo ningún traspaso, aún cuando el contrato del futbolista con el club de origen hubiera finalizado.

Ante esta situación se inicia una larga contienda jurídica ante los tribunales belgas que acaba en el Tribunal de Justicia de la Unión Europea dictándose sentencia el 15 de diciembre de 1995.

Los grandes temas que trata la sentencia son: a) en primer término, la libre circulación de deportistas pertenecientes a un país miembro de la UE así como la abolición de las denominadas “cláusulas de nacionalidad”; b) segundo, la prohibición de los *transfers*.

- a) Libre circulación de futbolistas: el pleno reconocimiento de la libertad de circulación de trabajadores queda contenido en los artículos 48 a 51 del Tratado de la CEE.

Las normas que regulan la libertad de circulación de trabajadores se aplican a quienes siendo trabajadores por cuenta ajena y nacionales de cualquier estado miembro de la UE, se desplazan al territorio de otro estado por motivos de trabajo.

La libertad de circulación supone el derecho de los trabajadores a acceder a un empleo asalariado en cualquier Estado miembro en igualdad de condiciones con los nacionales de dicho Estado y con las mismas prioridades que ellos.

Las normas de cualquier rango, que limitan en un Estado miembro el número o porcentaje de trabajadores extranjeros, no deben aplicarse en ningún caso a los trabajadores comunitarios.

La libre circulación de trabajadores supone particularizar en el terreno laboral el principio expresado con perfiles más amplios y genéricos por el artículo 7 del Tratado CEE, que prohíbe “toda discriminación por razón de la nacionalidad” en el ámbito de la aplicación del Tratado.

El hecho de que un jugador “comunitario”, es decir, nacional de un Estado perteneciente a la Unión Europea, ocupase plaza de “extranjero” en un club de otro estado miembro de la Unión, suponía una “cláusula restrictiva” por razón de la nacionalidad que se oponía al Derecho Comunitario y, en concreto, a la libre circulación de trabajadores en la Unión y la libre contratación sin trabas por razón de la nacionalidad: “el Tribunal entiende que el artículo 48 del Tratado se opone a la aplicación de normas adoptadas por asociaciones deportivas según las cuales, en los partidos de las competiciones por ellas organizadas, los clubes de fútbol sólo pueden alinear un número limitado de jugadores profesionales nacionales de otros Estados miembros”.

De tal modo que, a partir de esta resolución judicial, las normas UEFA relativas al número máximo de extranjeros que podían saltar al terreno de juego cambian considerablemente, dándose la posibilidad de que un equipo español, por ejemplo, a la hora de disputar un partido pudiese alinear en sus filas once jugadores de países diferentes de la Unión Europea sin ocupar ninguno plaza de extranjero.

- b) Abolición de los *transfers*: el *transfer* se define como la operación por la que el jugador afiliado obtiene un cambio de ficha. En caso de “transferencia temporal” el jugador sigue teniendo ficha en un club, pero está habilitado para jugar en otro. La ficha, que vincula al jugador a un club, y la habilitación, son dos condiciones ineludibles para que un futbolista pueda participar en las competiciones oficiales.

Según la normativa aplicable cuando ocurrieron los hechos, en caso de que expirare el contrato del jugador, y el club no le propusiere al mismo la correspondiente renovación, o bien éste la rechazare, el profesional pasaría a tener la categoría de aficionado y a efectos de transferencias ya no quedaría sometido a las normas del Reglamento de la URBSFA (Union Royale Belge des Sociétés de Football Association) de 1983.

En caso de no aceptar el jugador la propuesta del club, éste contaba con el derecho de inscribir al profesional en una lista de jugadores, que potencialmente podían ser objeto de una denominada “transferencia

forzosa”, mediando el pago al antiguo club del jugador, por parte del nuevo club, de una compensación denominada “de formación”, el jugador tenía la oportunidad de cambiar de equipo.

Por otro lado, las “transferencias libres” eran aquéllas que se efectuaban mediante acuerdo entre el antiguo y el nuevo club del jugador; el acuerdo principal que se establecía entre ambos clubes era el de fijar el importe de la compensación.

En el momento de los acontecimientos, el Reglamento de la FIFA establecía que un jugador profesional no podía abandonar la federación nacional en la que estuviera afiliado mientras estuviera vinculado a su contrato y por los Reglamentos de su club y de su asociación nacional.

Los Reglamentos de la UEFA y la FIFA no son directamente aplicables a los jugadores, sino en la medida que los Reglamentos de las federaciones nacionales, así lo recogen. En el caso de España la compensación únicamente podía ser exigida en caso de que el jugador transferido tuviere una edad por debajo de los 25 años.

La sentencia Bosman, por primera vez, considera que tales *transfers* van contra la libre circulación de de trabajadores, ya que condicionan el acceso al mercado de trabajo, en relación con el resto de los Estados miembros.

En cualquier caso, el futbolista profesional debe ser considerado como un trabajador más de la Unión Europea, y, por lo tanto, con los mismos derechos y deberes que el resto de los trabajadores de los países miembros. Ello implica, que tanto los *transfers*, como las “cláusulas de nacionalidad”, son obstáculos a la libertad de circulación de trabajadores.

La creación del un espacio europeo único supone la supresión de las barreras relativas a la movilidad de trabajadores en todo el territorio, ya que ésta es una de las libertades fundamentales de la Unión Europea, a la vez, que uno de los objetivos básicos de la instauración del mercado común.

4.1.3.2. SENTENCIA “KOLPAK” (2003): COMUNITARIOS “B”

El fallo judicial (de 8 de mayo de 2003 del Tribunal de Justicia de la Unión Europea) (Comunitarios B), considerado una extensión de la Sentencia Bosman, hace referencia al portero de balonmano Maros Kolpak.

Kolpak, nacional eslovaco, suscribió en 1997 un contrato de trabajo como jugador “extranjero” en el equipo de balonmano alemán de la segunda división TSV Östrigen, cuando residía y trabajaba legalmente en Alemania.

Debido a su licencia “A” (nacional de un país tercero sin derecho a la igualdad de trato respecto a los jugadores comunitarios), Kolpak no podía jugar determinados partidos –según el Reglamento de la Liga Federal Alemana sólo se pueden alinear como máximo dos jugadores con este tipo de licencia-, por lo que reclamó a la justicia alemana (DHB) ser reconocido como jugador nacional, acogándose a la cláusula de no discriminación incluida en el Acuerdo de asociación de Eslovaquia con la Unión Europea.

Esta solicitud fue denegada y frente a ella interpuso demanda que fue admitida favorablemente por el tribunal correspondiente. Éste, el Landgericht, condenó al DHB a expedir al Kolpak una licencia de jugador “comunitario”, al entender que no debía ser tratado igual que un jugador de un país tercero: “el hecho de que los jugadores eslovacos no dispongan más que de una posibilidad restringida, en relación con los jugadores nacionales de estados miembros del EEE (Espacio Económico Europeo), de participar en determinados encuentros provoca una discriminación prohibida por el Acuerdo de asociación”.

El DHB recurrió esta sentencia ante el Oberlandesgericht Hamm, órgano que decidió suspender el procedimiento y mediante resolución judicial de fecha de 15 de noviembre de 2000, solicitó en forma de cuestión prejudicial al Tribunal de Justicia de la Unión Europea que interpretara la validez del citado acuerdo.

El fallo del Tribunal dice textualmente: “el artículo 38, apartado 1, primer guión, del acuerdo europeo por el que se crea una asociación entre las Comunidades Europeas y sus Estados miembros, por una parte, y la República Checa, por otra, firmado en Luxemburgo en 4 de octubre de 1993 y aprobado en nombre de las Comunidades por la Decisión 94/909/CECA, CE, Euratom del Consejo y de la Comisión, de 19 de diciembre de 1994, debe interpretarse en el sentido de que se opone a la aplicación a un deportista profesional de nacionalidad eslovaca, contratado de manera regular por un club establecido en un estado miembro, de una norma adoptada por una federación deportiva del mismo estado en virtud de la cual los clubes sólo están autorizados a alinear en los partidos de liga y de copa un número limitado de jugadores procedentes de países terceros que no formen parte del acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo”.

La base jurídica de tal decisión se halla en el acuerdo europeo por el que se crea una asociación entre las Comunidades Europeas y la República Eslovaca firmado en octubre de 1993. En el mismo, el artículo 38 recoge: “el trato concedido a los trabajadores de la República Eslovaca, contratados legalmente en el territorio de un estado miembro, estará libre de toda discriminación

basada en la nacionalidad, por lo que respecta a las condiciones de trabajo, remuneración o despido, respecto de sus propios nacionales”.

En resumen, una vez contratado el jugador, y obtenido el permiso de residencia y trabajo, no puede ser tratado de forma distinta a un ciudadano europeo; o lo que es lo mismo, el jugador a través del club en el que se encuentre puede solicitar ficha de jugador comunitario y las federaciones respectivas se la deben tramitar, por lo que el deportista no ocuparía plaza de extranjero.

No obstante, es importante advertir que la aplicación de esta sentencia es directa pero no inmediata; es decir, son los deportistas los que a título particular deben luchar por sus derechos individualmente⁹³.

En definitiva, los Comunitarios “B”, son los deportistas nacionales de estados que han suscrito con la Unión Europea un tipo especial de convenios internacionales: Acuerdos, bien de Asociación, bien de Colaboración, con la Unión. Estos instrumentos internacionales son el medio empleado por la Unión para entablar relaciones económicas con esos estados como paso previo a una futura ampliación de miembros. Estos Acuerdos suelen incluir habitualmente en su clausulado la prohibición de discriminar a los nacionales de estos terceros estados legalmente contratados en un estado-miembro en sus condiciones de trabajo por razón de su nacionalidad. Y esto es lo que ha servido a estos deportistas para hacer extensible a ellos la libertad comunitaria de circulación de trabajadores y que, en consecuencia, tampoco puedan ser considerados extranjeros en las competiciones deportivas organizadas en territorio comunitario.

⁹³ Véase al respecto *Fútbol Profesional*, nº 23, mayo 2003, p. 5.

4.1.3.3. REGLAMENTO SOBRE EL ESTATUTO Y TRANSFERENCIAS DE JUGADORES (RETJ)⁹⁴

A partir de la sentencia “Bosman” del año 1995, surgieron numerosas iniciativas con el objetivo de reclamar derechos en el mismo sentido. Entre 1997 y 1998 la Comisión Europea recibió varias denuncias de futbolistas profesionales. Estas fueron el origen de un escrito remitido a la FIFA planteando las objeciones al “sistema de traspasos” vigente en cuanto que entraba en conflicto con las leyes comunitarias.

En octubre de 2001, la FIFA contesta con una serie de propuestas valoradas positivamente desde la Comisión Europea por su actitud favorable (IP/00/1417).

En este contexto, resulta de gran trascendencia el reconocimiento por parte de la Comisión de algunos elementos que, desde los sectores profesionales del fútbol, se consideran clave:

- a) Por un lado, la validez de las normas de la FIFA encaminadas a impedir que un club fiche a jugadores de clubes competidores durante el campeonato en miras de salvaguardar la correcta evolución de la competición.
- b) Por otro, la necesidad de establecer unos derechos de formación que tienen como finalidad proteger la formación de jugadores jóvenes y a los clubes que los forman –generalmente los más modestos- (IP/00/1417).

Las conversaciones durante el mes de febrero de 2001 entre los comisarios europeos, Monti, Diamontopoulo y Reding, y los representantes de la FIFA, UEFA y FIFpro (Federación Internacional de Futbolistas Profesionales) se centraron en las condiciones necesarias para que un contrato se pueda romper de manera unilateral y en el modo de cálculo de las compensaciones a establecer por los derechos derivados de la formación de los jugadores jóvenes (IP/01/225; IP/01/270).

En marzo de ese mismo año, se llegó a un acuerdo entre la Comisión Europea y la FIFA, de acuerdo con la UEFA, para modificar su “Reglamento sobre el Estatuto y los Traspasos de Jugadores” (RETJ), de 1997, recogiendo los puntos mencionados a continuación (IP/01/314):

- a) Indemnización por formación para los traspasos de jugadores menores de 23 años.

⁹⁴ Véase al respecto, *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores claves de su negocio*, Ángel Barajas, Universidad de Navarra, Tesis Doctoral, págs. 65-68.

- b) Creación de mecanismos de solidaridad para redistribuir la riqueza generada por esos traspasos entre todos los clubes que hayan contribuido a la formación;
- c) Protección de jugadores menores de 18 años en los traspasos internacionales;
- d) Creación de dos periodos de traspasos por temporada;
- e) Duración de los contratos entre 1 y 5 años;
- f) Los contratos estarán protegidos un periodo de 3 años para jugadores menores de 29 años y 2 años para los mayores de esa edad;
- g) Establecer un sistema de sanciones para garantizar el correcto funcionamiento de las competiciones, de modo que las resoluciones unilaterales del contrato sólo se puedan producir al final de cada temporada; y,
- h) Creación de un órgano de arbitraje al que se podrá acudir voluntariamente sin impedir el recurso a los tribunales nacionales.

El 5 de julio de 2001 se terminó la redacción del actual “Reglamento sobre el Estatuto y las Transferencias de Jugadores”, entrando en vigor de forma definitiva el 1 de septiembre de ese mismo año.

Los puntos más importantes del nuevo reglamento, en la línea de lo acordado con la Comisión Europea, hacen precisamente referencia a los siguientes aspectos:

- a) La protección de los menores (art. 12 RETJ).
- b) La indemnización por la formación de los jugadores jóvenes (art. 13 a 20 RETJ).
- c) La estabilidad de los contratos (art. 21 a 24 RETJ).
- d) Los mecanismos de solidaridad (art. 25 RETJ).
- e) Los periodos para los traspasos (art. 5 RETJ).
- f) El certificado de transferencia internacional (art. 6 a 10 RETJ).
- g) El Tribunal de arbitraje para el fútbol (art. 42 a 44 RETJ).

4.1.3.4. LA CLAÚSULA DE RESCISIÓN EN EL MARCO DEL CONTRATO LABORAL DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL⁹⁵

La cláusula de rescisión es el mecanismo a través del cual existe la obligación del jugador de pagar al club una cantidad de dinero estipulada en caso de resolver el contrato de trabajo que le vincula con el club sin causa justificada y por iniciativa del futbolista (Tros de Ylarduia, 2001).

La contratación del jugador brasileño Vitor Borba “Rivaldo” por el F.C. Barcelona en 1997 por 4.500 millones de pesetas, fue un acontecimiento de gran repercusión en los medios de comunicación.

La situación fue la siguiente: el jugador, unilateralmente, decidió rescindir su contrato con el club al que estaba vinculado, el Real Club Deportivo de La Coruña, haciendo efectivo el importe fijado en su cláusula de rescisión. De esta manera, pudo fichar por el club blaugrana sin haber previamente negociación entre ambos clubes, puesto que el propietario de los derechos federativos manifestó que el jugador era intransferible.

Es habitual que los clubes, al negociar la contratación de los jugadores, establezcan cláusulas de rescisión elevadas que tienen, sobre todo, una función disuasoria, de manera que, si algún equipo está interesado hacerse con los servicios de uno de los jugadores con contrato en vigor, no le quede más remedio que dirigirse al club y negociar a la baja el importe de los derechos de traspaso.

Como consecuencia de esta maniobra, cuando años más tarde contratan al jugador más caro de la historia del club –desembolsaron al R. C. D. Español 16’8 millones de euros por Sergio- fijan una cláusula de rescisión de 90 millones de euros con la intención siguiente: por esta cantidad, quien esté realmente interesado en el jugador, se lo puede adjudicar o, en su caso, si alguien tiene interés por sus servicios que negocie.

No obstante, las cláusulas puedan convertirse en un elemento imposible de hacerlo efectivo su pago para el jugador u otro club, por lo que cabría declararlas “nulas” por “abusivas” ya que el club muestra una intención clara de retener al jugador hasta el final de su contrato, lo que vendría a representar un trabajo forzoso para el futbolista (Tros de Ylarduia, 2001).

Por este motivo, y así se recoge en el artículo 22, del apartado VII – “Mantenimiento de la estabilidad contractual”- del RETJ, el cálculo del importe “justo” de una cláusula de rescisión va a depender principalmente de las siguientes variables: “salvo indicación específica en el contrato, y sin menoscabo de la aplicación de las disposiciones sobre la indemnización por

⁹⁵ Véase al respecto, *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores claves de su negocio*, Ángel Barajas, Universidad de Navarra, Tesis Doctoral, págs. 70-72.

formación de los artículos 13 y siguientes, la indemnización por incumplimiento de contrato (sea por parte del club o del jugador) se calculará conforme a la legislación nacional vigente, las características específicas del deporte y todos los criterios objetivos relevantes para el caso, por ejemplo:

- a) Remuneración y otros beneficios estipulados en el contrato vigente o en el nuevo contrato.
- b) Vigencia restante del contrato existente (hasta un máximo de 5 años).
- c) Tasas o gastos abonados o en que haya incurrido el club anterior, amortizados durante los años de vigencia del contrato.
- d) Si el incumplimiento ocurre durante uno de los períodos estipulados en el artículo 21.1..

4.2. ASPECTOS JURÍDICOS “FISCALES” RELATIVOS A LA RETRIBUCIÓN DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

Estudiada la legislación “laboral” es preciso detenerse en el marco jurídico “fiscal” del futbolista profesional como elemento estratégico de la retribución, puesto que hay jugadores que se marchan a otros países ya que en asuntos fiscales salen más beneficiados.

Según Estévez (1997), “en un país como el nuestro, en el que el deporte profesional -el fútbol fundamentalmente- mueve masas y, en cierto modo, contribuye a la vida y riqueza de la sociedad, no hay duda de que en el futuro, se producirá una huida de los mejores deportistas hacia otras fronteras en las que reciban un mejor trato fiscal; ello perjudicará seriamente el espectáculo. En Francia, donde en los últimos años se ha producido la marcha de sus mejores futbolistas, se va a promulgar una ley para la próxima temporada en la que se tratará de salvar el fútbol francés a través de una mejor tratamiento fiscal sobre los ingresos de los deportistas; en concreto, el 60% tendrá consideración de salario y el restante 40% (en España, ahora es el 15%) en concepto de derechos de imagen”.

La finalidad de esta segunda parte del capítulo es conocer las características fiscales particulares del futbolista profesional, la legislación aplicable a su situación y los principales mecanismos de desgravación que pueden ser utilizados en su caso.

Un tratamiento especial en este sentido es el relativo a los “derechos de imagen”, ya que “hoy día en el deporte profesional se retribuye el esfuerzo, la cualificación, y significativamente la imagen, lo que supone una distinción ciertamente singular en el mundo laboral, y de ahí que cuando proyectamos un estudio de las rentas del deportista profesional no podamos limitarnos a

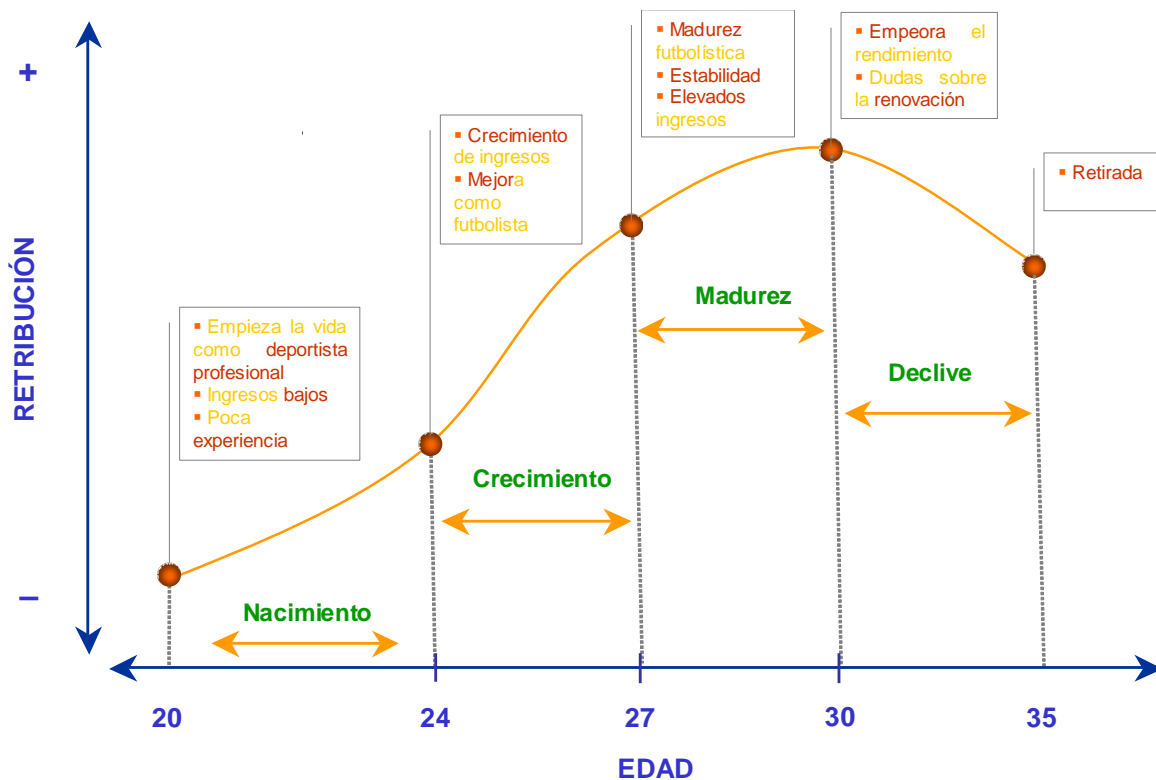
referirnos a la típica estructura salarial de un trabajador común, sino que ha de darse entrada a las singularidades que en este entorno concurren, máxime cuando de esta decisión va a depender mucho el establecer las premisas del tratamiento fiscal que posteriormente abordemos” (Cordero, 2001).

4.2.1. CARACTERÍSTICAS FISCALES DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL: SU CICLO DE VIDA

Las principales características que definen, desde el punto de vista “fiscal”, la vida del futbolista profesional son, entre otras:

- La generación de unos “ingresos elevados” en comparación con la mayoría de los ciudadanos (más de 600.000 euros de media anual en Primera División).
- En un periodo “corto” de tiempo (entre 10-15 años como máximo).
- “Incertidumbre” de la vida del futbolista, tanto durante la propia vida laboral (lesiones) como con posterioridad a la misma (nueva situación laboral).
- “Complejidad” actual en las relaciones contractuales entre clubes y jugadores: nuevas fuentes de ingresos: derechos de imagen, patrocinio, o explotación de marcas.
- Entorno de inflación de salarios de los últimos años a raíz del año 1997 cuando se firma un nuevo contrato de televisión.
- En este contexto, la fiscalidad adquiere un papel primordial, ya que ésta tiene tanta más importancia cuanto mayor es el nivel de patrimonio manejado.
- La planificación fiscal (y financiera) se convierte en un elemento competitivo clave para asegurar el futuro del jugador, reducir y diferir al máximo el pago de tributos (alargar fiscalmente la vida del deportista) y optimizar al máximo sus ingresos.

Gráficamente, el ciclo de vida del futbolista profesional puede ser representado por el esquema de la Figura 4.2..



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2. Ciclo de vida del futbolista profesional

4.2.2. UNA COMPARATIVA EUROPEA DE LA FISCALIDAD DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

En los países de nuestro entorno no existe, salvo el caso irlandés, una regulación específica desde el punto de vista “fiscal” para los deportistas profesionales. Quiere esto decir que la legislación fiscal aplicable al jugador de fútbol profesional es la determinada por el régimen general (ver Cuadro 4.1.).

		Régimen especial de tributación	Especialidades	Planes de previsión social	Tipo Máximo
	Reino Unido	×	×	×	40%
	Italia	×	×	Sí, permiten percepción de primas al término de la vida profesional	45%
	Holanda	×	×	Sí, permiten percepción de primas al término de la vida profesional	52%
	Irlanda	✓	Posibilidad de obtener un reintegro de los impuestos una vez finalizada la vida profesional	Aportación máxima exenta 254.000 €	42%
	España	×	Reglas especiales de tributación en los derechos de imagen	Aportación máxima exenta 24.050 euros	45%

Fuente: El futbolista y el reto de la gestión integral, en Fútbol Profesional, Nº22, abril 2003, Santiago Doce y Diego Rodríguez (Garrigues Sports & Entertainment), págs. 4-9.

Cuadro 4.1. La fiscalidad de los futbolistas en Europa

4.2.3. MARCO JURÍDICO DE LA FISCALIDAD DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

4.2.3.1. LEGISLACIÓN APLICABLE

En primer lugar, para delimitar el marco jurídico “fiscal” del futbolista profesional hay que remitirse a la norma suprema del ordenamiento jurídico español, y, en concreto, a su artículo 31.1: “todos contribuirán al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica mediante un sistema tributario justo inspirado en los principios de igualdad y progresividad que, en ningún caso, tendrá alcance confiscatorio”.

A la vista de este artículo, por tanto, es evidente que dentro de los destinatarios de este precepto constitucional hay que incluir a los futbolistas profesionales.

Teniendo en cuenta lo dispuesto en la Constitución Española, las disposiciones normativas reguladoras del marco “fiscal” de los futbolistas vienen determinadas por la siguiente legislación (ver Figura 4.3.):

- Ley 40/1998, de 9 de diciembre, sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias.

- Real Decreto 214/1999, de 5 de febrero, del Reglamento sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias.
- Ley 46/2002, de 18 de diciembre, de Reforma parcial del Impuesto de la Renta de las personas físicas.
- Ley 6/2000, de 13 de diciembre, por la que se aprueban medidas fiscales urgentes de estímulo del ahorro familiar y a la pequeña y mediana empresa (artículo 13, Mutualidades de Previsión Social de Deportistas Profesionales).
- Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, que regula de manera expresa los derechos de imagen.
- Ley 19/1991, de 6 de junio, sobre el Impuesto sobre el Patrimonio.



Fuente: Elaboración propia.

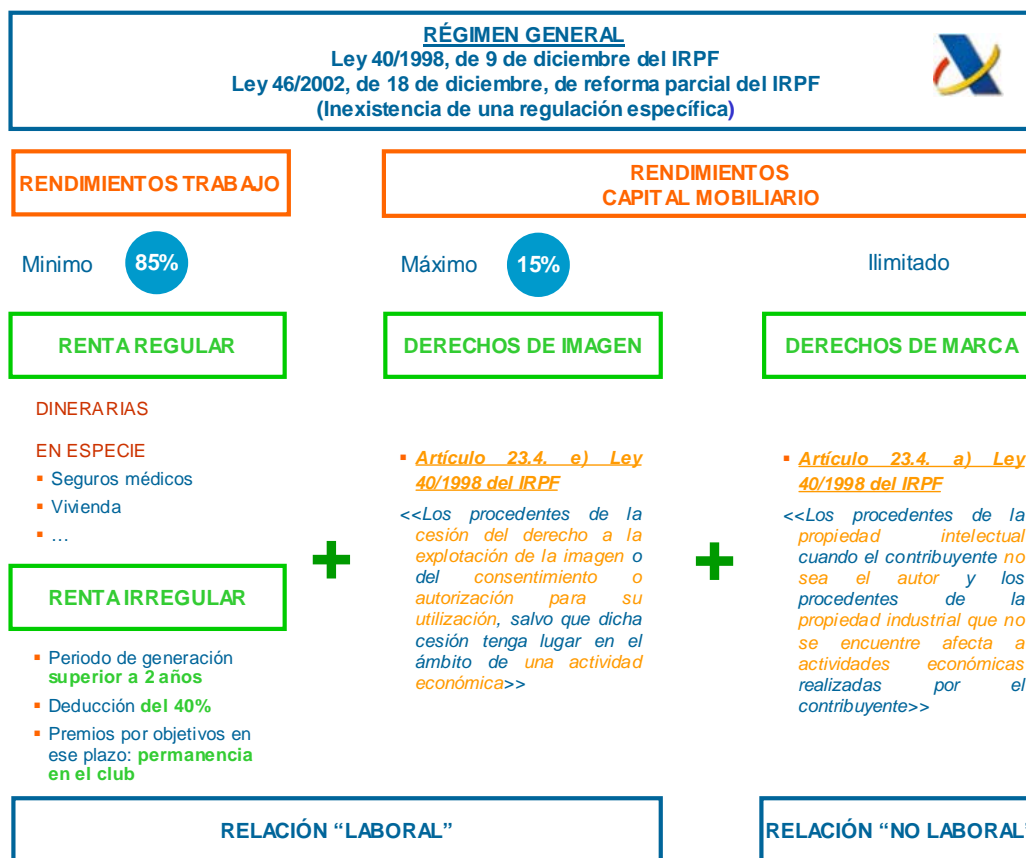
Figura 4.3. Pirámide normativa de la fiscalidad aplicable a los futbolistas profesionales en España

4.2.3.2. FUENTES DE RENTA PARA LOS FUTBOLISTAS PROFESIONALES

Los rendimientos que pueden obtener los futbolistas profesionales pueden provenir de tres fuentes de renta:

- a) Rendimientos del trabajo: propios de la relación laboral firmada entre club y jugador, ya sean percibidos de manera “dineraria” o “en especie”, y ya sean recibidos de manera “regular” o “irregular” (generadas en un periodo superior a dos años y que no sea de manera recurrente): “se considerarán rendimientos íntegros del trabajo todas las contraprestaciones o utilidades cualquiera que sea su denominación o naturaleza, dinerarias o en especie, que deriven directa o indirectamente, del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de actividades económicas” (art. 16 de la Ley del IRPF).
- b) Rendimientos por la cesión del “derecho de imagen”: considerados “rendimientos de capital mobiliario” (artículo 23.4. e) de la Ley del IRPF): “los procedentes de la cesión del derecho a la explotación de la imagen o del consentimiento o autorización para su utilización, salvo que dicha cesión tenga lugar en el ámbito de una actividad económica”.
- c) Rendimientos por registro del nombre del futbolista como “marca”: ya sea de manera “directa” o a través de una “sociedad” a la que se ha otorgado autorización, de tal modo que el titular registral puede concluir contratos de licencia de marca. Asimismo, el registro del nombre como marca, cumple una función disuasoria al impedir que terceros se beneficien de su uso sin consentimiento. Este tipo de rendimientos como aparece en el artículo 23.4. a) de la Ley del IRPF se consideran “rendimientos de capital mobiliario”: “los procedentes de la propiedad intelectual cuando el contribuyente no sea el autor y los procedentes de la propiedad industrial que no se encuentre afecta a actividades económicas realizadas por el contribuyente”.

Al margen de estas tres fuentes de renta, el jugador puede percibir “otros rendimientos” no referidos estrictamente a la actividad futbolística como, por ejemplo, rendimientos de capital “inmobiliario” por alquiler de inmuebles, o rendimientos de capital “mobiliario” procedentes de la participación en dividendos de una sociedad, etc (ver Cuadro 4.2.).



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.2. Esquema tributario del futbolista profesional: fuentes de renta

4.2.4. MECANISMOS PARA REDUCIR LA FACTURA FISCAL DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

Visto que el futbolista profesional recibe por norma general unos honorarios elevados en un periodo reducido de tiempo, la planificación fiscal adquiere un papel protagonista en este entorno. Analizamos a continuación esta cuestión.

4.2.4.1. PRINCIPALES MECANISMOS DE DESGRAVACIÓN

A pesar de no existir un régimen "especial" para los deportistas profesionales, si se encuentran en nuestro ordenamiento jurídico algunos mecanismos -de carácter general al mismo tiempo-, que permiten reducir la factura fiscal (ver Cuadro 4.3.).



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.3. Mecanismos para reducir la factura fiscal del futbolista profesional

- Primeramente hay que advertir que, la Ley del IRPF grava las rentas regulares del ejercicio de manera progresiva siendo el tipo máximo – generalmente el de los futbolistas profesionales- del 45%⁹⁶.
- No obstante, existe la posibilidad de aplicar una reducción del 40% a las rentas que se generen en un periodo superior a dos años y que no se generen de forma periódica o recurrente, esto es, a las rentas “irregulares” (por ejemplo, conseguir un determinado número de goles, permanencia en el club) (artículo 17.2 apartado a) de la ley del IRPF).

Esta posibilidad no ha sido tradicionalmente considerada por los futbolistas que priman y valoran el corto plazo frente al medio y largo plazo: “el jugador, consciente de su corta vida laboral y de las circunstancias imprevisibles de su profesión (lesiones, mercado televisivo a la baja, etc) ha primado tradicionalmente desde el punto de vista retributivo, generalmente, la inmediatez y el corto plazo frente a la previsión a largo plazo o la obtención de retribuciones alternativas a las estrictamente dinerarias” (Doce y Rodríguez, 2003).

⁹⁶ Hay que señalar en este apartado que la mayor parte de los futbolistas profesionales tratan de negociar sus contratos en términos netos (libres de impuestos) para evitar los distintos tipos impositivos que se aplican en diferentes países. De tal modo que, 6 millones de euros netos, son equivalentes en España e Inglaterra, pero no en términos brutos, dado que en nuestro país el tipo impositivo máximo es del 45%, mientras que en Inglaterra éste se reduce hasta el 40%.

Esta alternativa “fiscal”, sin embargo, es una opción muy interesante que los equipos deberían tener en cuenta en el futuro, no sólo como mecanismo desgravador para el jugador, sino como elemento motivador y fidelizador de la relación contractual.

- Por otro lado, la retribución en “especie” permite la aplicación, en ciertos casos, de reglas de valoración fiscal que pueden suponer un ahorro fiscal para el jugador sin ser un coste para el empleador (por ejemplo, seguros médicos, vivienda, etc).
- Por otro lado, la normativa española prevé un régimen especial de aportaciones a “Mutualidades de Previsión Social para Deportistas”⁹⁷, de carácter adicional a las aportaciones recogidas en la normativa general⁹⁸.

Estas aportaciones no tributan en el ejercicio que se aportan, lo que permite diferir la tributación al momento en que se perciba la mutualidad (con carácter general un año después de haber perdido la condición de deportista profesional). La cantidad anual que se permitía inicialmente era de 22.838,46 € (24.250 € para 2003).

- Posibilidad de explotación separada del derecho de imagen. Es una práctica común que el jugador ceda su derecho de imagen a sociedades (residentes o no residentes en España) cuyo objeto social es la explotación frente a terceros del mismo.

4.2.4.2. UN TRATAMIENTO ESPECIAL A LOS DERECHOS DE IMAGEN⁹⁹

Según Cordero (2001), “si la explotación de la imagen del deportista profesional es en la actualidad una fuente económica ciertamente significativa, constituyendo quizás la partida económica más relevante de una gran parte de deportistas profesionales, en un crecimiento progresivo según la popularidad de su titular, concibiéndose diseños especulativos particulares en una decidida voluntad de comercializar el deporte, nos encontramos con una realidad que obliga al estudio en toda su dimensión” (Cordero, 2001).

⁹⁷ La Mutualidad de Deportistas se fundó en el año 2000, y está integrada por Asociaciones de deportistas: Asociación de Futbolistas Españoles, Asociación de Baloncestistas Profesionales, Asociación de Ciclistas Profesionales, Asociación de Jugadores de Balonmano, Asociación del Equipo Nacional de Atletismo y la Asociación de Jugadores de Fútbol Sala.

⁹⁸ El total anual de aportaciones realizadas al plan de pensiones tiene un límite máximo de 8.000 €, para edades inferiores o iguales a 52 años, incrementándose dicho límite en 1.250 € por cada año de edad que se exceda de 52, hasta un máximo de 24.250 € para 65 años o más.

⁹⁹ Véase al respecto, Capítulo III. *La especial incidencia económica de los derechos de imagen de los deportistas profesionales*, en: *El deportista profesional. Aspectos laborales y fiscales*, Editorial Lex Nova, L. Cordero, Madrid, 2001, págs. 131-169.

El derecho a la propia imagen es un derecho constitucional especialmente protegido recogido en el artículo 18 de la Constitución Española (CE): “se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen”.

De su tratamiento se ha encargado la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de Protección Civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

En su artículo 7, la L. O. 1/1982 habla de la posibilidad de controlar la propia imagen salvo en determinados supuestos recogidos en el artículo 8; esto es, en “general”, cuando predomine un interés histórico, científico o cultural relevante; en “particular”, a) la captación, reproducción o publicación por cualquier medio cuando se trate de personas que ejerzan un cargo público o una profesión de notoriedad o proyección pública y la imagen se capte durante un acto público o en lugares abiertos al público; b) la utilización de la caricatura de dichas personas, de acuerdo con el uso social; c) la información gráfica sobre un suceso o acaecimiento público cuando la imagen de una persona determinada aparezca como meramente accesorio.

De la lectura de la ley se desprende que el derecho a la propia imagen no sólo es considerado como un derecho de carácter “moral”, sino también “económico” y como tal, el consentimiento o la cesión del derecho a explotar la propia imagen es revocable en cualquier momento (art. 2.3. L. O. 1/1982), aunque si existe contraprestación, dará derecho a indemnización.

Es a partir de la década de los ochenta cuando los futbolistas profesionales comenzaron a ser retribuidos de manera regular a través de los llamados –y polémicos– “contratos de imagen”, en la mayoría de los casos en un porcentaje muy superior a sus ingresos comunes en concepto de rentas de trabajo.

La práctica era sencilla, de lo que se trataba era de disminuir la presión fiscal mediante la tributación en el “impuesto de sociedades” y no por el “impuesto de la renta” (Estévez, 1997).

El mecanismo se articulaba a través de la creación de una sociedad interpuesta que constituían los jugadores al objeto de ceder la explotación de sus derechos de imagen a los clubes. De esta manera, las rentas percibidas por este concepto (derechos de imagen) se diferenciaban de las obtenidas por trabajo, tributando aquellas por el “impuesto de sociedades” (siendo el tipo impositivo del 35%) –al tiempo que se podían imputar gastos deducibles– y no por el “impuesto de la renta de las personas físicas (IRPF)” (que por aquél entonces el tipo máximo se situaba en el 56% y actualmente en el 45%).

Hoy día, la legislación relativa a los “derechos de imagen” se configura de forma diferente. La vigente ley del IRPF regula de modo expreso la posibilidad

de cesión del derecho de imagen en el marco de una relación laboral (artículo 23.4 apartado e)).

No obstante, la ley establece un límite al importe que las sociedades pueden percibir en concepto de explotación del derecho de imagen en el ámbito de una relación laboral. Así se establece que los rendimientos de trabajo obtenidos por el jugador en un periodo impositivo determinado (del 1 de enero al 31 de diciembre), derivados de la relación laboral no han de ser inferiores al 85% de la contraprestación total satisfecha por el club para el que juega.

En el supuesto de que dicha cifra se sobrepasara la renta obtenida se imputaría al jugador que tendría que integrarla en su propia declaración del IRPF.

Gran parte de los futbolistas de élite tienen una sociedad en países fuera de España con baja retribución fiscal, que gestiona su 15% de ingresos que provienen de sus derechos de imagen. Esto hace que la totalidad de lo que un futbolista cobra sólo declara el 85%.

Hay que precisar en este punto, que desde el 1 de enero de 2004, existe una distinción notable entre jugadores “extranjeros” –en el sentido fiscal, no futbolístico- y “nacionales” debido al distinto tratamiento fiscal que puede existir respecto a los primeros.

Según la nueva normativa, los futbolistas extranjeros pueden ver reducida su fiscalidad en 20 puntos, ya que pueden optar entre pagar impuestos como no residentes durante seis años pagando sólo el 25%, o acogerse al IRPF, en cuyo caso harían frente al tipo impositivo del 45%.

Sin lugar a dudas, esta medida tiene una repercusión notable en la gestión de los clubes ya que la mayor parte de los futbolistas negocian sus contratos en términos “netos” y, por tanto, si la fiscalidad se ve reducida, ello supone un mayor ahorro para quien debe abonar el salario “bruto” del jugador.

Los requisitos necesarios para acogerse a la nueva normativa es a) que no se haya sido residente en España durante los diez años anteriores -para evitar que alguien cambie su situación-; b) que el desplazamiento a territorio español se produzca como consecuencia de un contrato de trabajo; y c) que los trabajos se realicen efectivamente en España para una empresa nacional.

En definitiva, el esquema tributario que define el marco “fiscal” del futbolista es el siguiente (ver Cuadro 4.4.):

FUENTES DE RENTA

RENDIMIENTOS DEL TRABAJO
(ART. 16 Y SS.) (Mínimo 85%)

REGULAR (< 2 AÑOS)

- DINERARIA
- EN ESPECIE

IRREGULAR (> 2 AÑOS)

- DINERARIA
- EN ESPECIE

RENDIMIENTOS POR LA CESIÓN
DE DERECHOS DE IMAGEN (ART.
23.4. e)) (Máximo 15%)

- RENDIMIENTOS CAPITAL
MOBILIARIO

RENDIMIENTOS POR EL
REGISTRO DEL NOMBRE COMO
MARCA (ART. 23.4. a))

- RENDIMIENTOS CAPITAL
MOBILIARIO

DEDUCCIONES

RENTA IRREGULAR:

- DEDUCCIÓN DEL 40%

RETRIBUCIÓN EN ESPECIE:

- DEDUCCIÓN SEGÚN
INVERSIÓN

MUTUALIDADES DE PREVISIÓN
SOCIAL:

- DEDUCCIÓN MÁXIMA DE
24.050 €

DERECHOS DE IMAGEN:

- TRIBUTACIÓN POR EL
IMPUESTO DE SOCIEDADES

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.4. Esquema tributario del futbolista profesional: fuentes de renta y desgravaciones

4.3. A MODO DE CONCLUSIONES

Las conclusiones más destacables de este capítulo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La AFE (Asociación de Futbolistas Españoles), nació en el año 1979, con el objetivo de reivindicar los derechos laborales de los que hasta entonces carecían los futbolistas profesionales.
- A lo largo de los años, las condiciones de trabajo de estos profesionales han mejorado considerablemente.
- Hoy día, en el ámbito “laboral”, desde una perspectiva más “general” a otra más “particular”, la legislación relativa al futbolista profesional viene delimitada, en primer lugar, por el artículo 2.1, apartado d) del Estatuto de los Trabajadores; en segundo término, por el Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales; tercero, por el Convenio Colectivo firmado por la Liga Nacional de Fútbol Profesional y la Asociación de Futbolistas Españoles; y finalmente, lo estipulado contractualmente por las partes.
- La finalidad del R. D. 1006/1985 es recoger las particularidades propias de la situación laboral del futbolista profesional.
- No obstante, siendo el Convenio Colectivo el instrumento jurídico *ad hoc* de las relaciones de trabajo, es aquí donde se recoge los aspectos más particulares de la relación laboral del jugador profesional.
- Finalmente, el contrato individual de trabajo recoge las singularidades de cada relación laboral mediante el clausulado correspondiente aunque respetando, en todo caso, lo dispuesto por las normas anteriores.
- Entre otros aspectos relacionados con el ámbito “laboral” del futbolista profesional, hay destacar la Sentencia “Bosman” (Comunitarios A) -los jugadores pertenecientes a países miembros de la Unión Europea no ocupan plaza de extranjero en el resto de los equipos comunitarios- y “Kolpak” (Comunitarios B) -mediante la cual, los deportistas nacionales de estados que han suscrito con la Unión Europea algún tipo especial de convenios internacionales, ya sea de Asociación o Colaboración, tampoco ocupan plaza de extranjero-.
- Asimismo, es importante mencionar el “Reglamento sobre el Estatuto y Transferencias de Jugadores”, con especial relevancia del apartado

relativo a la indemnización a un club por formación de jugadores menores de 23 años.

- Igualmente conviene citar como elemento relevante del ámbito laboral, la “cláusula de rescisión”, mecanismo según el cual existe la obligación del jugador (u otro club) de pagar al club al que pertenece una cantidad de dinero estipulada en caso de resolver el contrato de trabajo que le vincula con el club sin causa justificada y por iniciativa propia.
- El ámbito “fiscal” se caracteriza por la carencia de una normativa específica aplicable a los futbolistas profesionales. Por tanto, en materia tributaria hay que estar a lo dispuesto en la normativa general, determinada por la Ley 40/1998, de 9 de diciembre, sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias (y la Ley 46/2002, de 18 de diciembre, de Reforma parcial de la ley del IRPF), así como el Real Decreto 214/1999, de 5 de febrero, del Reglamento sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias que desarrolla la ley citada.
- Tres son las fuentes de renta para los futbolistas profesionales: a) los rendimientos procedentes del trabajo; b) las obtenidas por la cesión de derechos de imagen; c) las derivadas del registro del nombre como marca comercial. No obstante, existe la posibilidad de ingresar otro tipo de rentas no directamente relacionadas con la actividad futbolística.
- Especial trascendencia tienen hoy, dada la mercantilización a la que hemos asistido en los últimos años en el fútbol, los “derechos de imagen”. La ley permite gestionar estos derechos de manera separada a través de una sociedad, tributando por el Impuesto de Sociedades y no por el IRPF.
- No obstante, existe una limitación a la retribución en concepto de “derechos de imagen”: la cuantía máxima a percibir es del 15% de la remuneración total del jugador.
- Asimismo, existen distintos mecanismos para reducir la factura fiscal en un 40%, en aquellas rentas generadas en un periodo superior a dos años y que no tengan lugar de forma periódica o recurrente.
- Por otro lado, la retribución en “especie” permite la aplicación, en ciertos casos, de reglas de valoración fiscal que pueden suponer un ahorro tributario para el jugador.
- Los futbolistas también pueden desgravarse una cantidad en concepto de “Mutualidades de Previsión Social para Deportistas”, que son de carácter complementario a las aportaciones establecidas en la normativa general.

- En definitiva, diversos son los instrumentos que recoge la legislación con el objetivo de minimizar el impacto fiscal en la remuneración de los futbolistas.

PARTE IV.
PROPUESTA Y CONTRASTACIÓN
EMPÍRICA DEL MODELO DE
RETRIBUCIÓN

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DE LOS SISTEMAS Y ESTÁNDARES DE RETRIBUCIÓN ACTUALES

“Es una locura que haya futbolistas ganando entre 8 y 10 millones de euros. Las negociaciones a las que jugadores semianalfabetos y malhablados someten a sus clubes para subir sus sueldos son inaceptables”

(Joseph Blatter)

5.1. INTRODUCCIÓN: LA GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

La gestión de la retribución constituye uno de los apartados fundamentales dentro la estrategia de recursos humanos de las organizaciones, no sólo como elemento de atracción y retención de empleados, sino como parte esencial de la cultura corporativa de las entidades.

Según Gómez (2004), “un sistema de retribución es mucho más que determinar cuánto tienes que pagar a cada profesional. Con el contenido de la retribución transmites mensajes y valores y creas una cultura en la organización de manera más fulminante que con el mejor de los discursos. Estás comunicando qué aspectos valoras más en los empleados y cuáles pretendes que desarrollen [por ejemplo compromiso y motivación por parte de todos y asunción de riesgos compartidos]”.

No obstante, y a pesar de que la retribución es un variable estratégica de las organizaciones, “el 90% de las empresas no tiene un sistema de retribución justo y eficaz” (Fajardo y Rodríguez, 2004).

En general, “se dedica poco tiempo a gestionar los sistemas de retribución. No se examina si es equitativo internamente, si se paga más al mejor, si se mide bien y si los objetivos son los que la empresa necesita” (Rodríguez, 2004).

Para Gómez, “la mitad de las organizaciones en España no ha diseñado ningún sistema de retribución; el 40% lo intenta y fracasa en sus objetivos; y sólo el 10% lo desarrolla satisfactoriamente”.

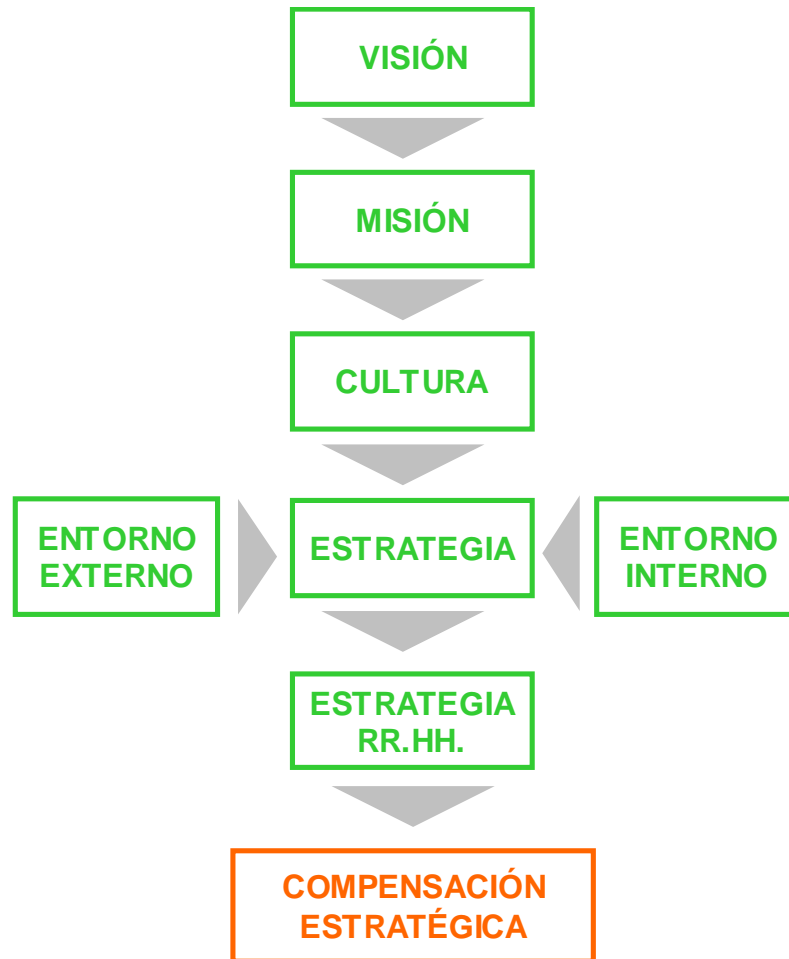
La mayoría de los sistemas de retribución diseñados e implantados termina por causar decepción en los empleados debido a que “el 80% de los profesionales se queda como estaba, a un 10% se le dice que ganaba demasiado y será ajustado en los próximos años, y a un 10%, que mejorará poco a poco” (Fajardo y Rodríguez, 2004).

Al mismo tiempo, y siguiendo a Gómez, “un importante número de empresas no tiene una política de retribución con una estructura sólida y coherente con la estrategia de negocio (...). Hay que buscar el sistema que mejor se adapte a tu negocio y diseñarlo en base a tu estrategia, tu empresa y tus objetivos”.

Buena parte de las decisiones en materia retributiva carecen, por lo general, de un razonamiento lógico. El esquema retributivo de las empresas suele ser el resultado de un cúmulo de decisiones históricas que no se adecuan a la realidad actual por la que atraviesa la empresa.

En muchos casos existe un gran temor entre la Alta Dirección de las empresas a la plantilla conozca los salarios y sepa que no hay criterios que avalen la política retributiva seguida.

Respecto a los sistemas retributivos que contemplan compensación variable las mayores deficiencias residen en la fijación de objetivos, que en buena parte de las ocasiones son plurales: organizacionales, departamentales e individuales. La clave está en que la “saca” de objetivos no sea muy densa, aunque teniendo en cuenta tanto resultados cualitativos como cuantitativos (ver Figura 5.1.).



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.1. La compensación estratégica en la estrategia global de la compañía

5.2. ESQUEMA Y CLAVES DEL MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL SEGÚN LOS ESTÁNDARES DE RETRIBUCIÓN

El conjunto de elementos conceptuales que componen un Modelo de Compensación Total son (ver Figura 5.2):

a) Retribución Intrínseca: hace referencia a todos aquellos elementos que son percibidos de manera “subjetiva” (intangible) por el empleado como una recompensa. Entre otros: proyecto de empresa, ambiente de trabajo, liderazgo de la dirección, etc.

b) Retribución Extrínseca: abarca una amplia variedad de conceptos. Está compuesta por todos aquellos elementos “objetivos” (o tangibles) que recibe el empleado. Distinguimos dos grandes bloques:

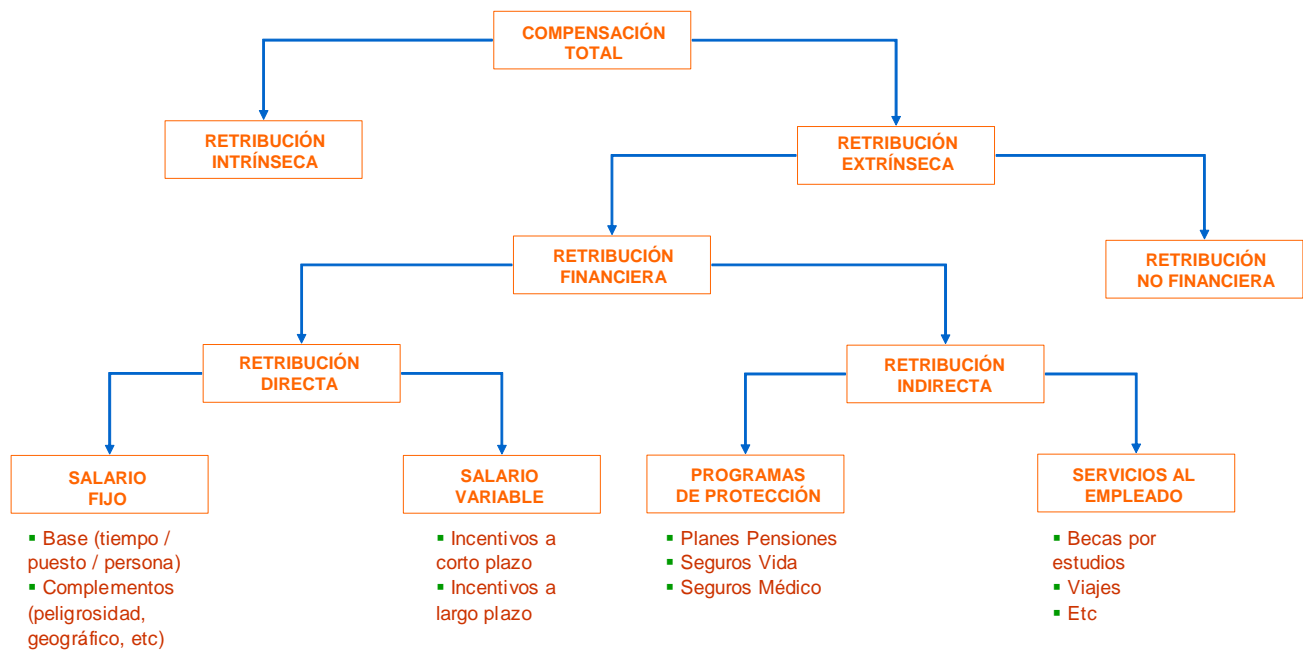
b.1.) Retribución no financiera: se incluyen aquellos elementos que no tienen un valor monetario o que no se pueden comprar en el mercado. Algunos ejemplos son: flexibilidad de horarios, posibilidad de trabajar desde casa, etc.

b.2.) Retribución financiera: aquella que tiene un valor monetario en el mercado: retribución fija y variable, coche de empresa, plaza de parking, etc.

b.2.1.) Retribución directa: es la parte más significativa de la retribución y hace referencia a aquellos componentes que el empleado recibe de manera directa de la organización. Dentro de este apartado se incluye tanto el salario “fijo” como “variable” (incentivos a corto y largo plazo).

b.2.2.) Retribución indirecta: formada por aquellos aspectos relacionados con beneficios, programas de reconocimiento y salario emocional.

A efectos de esta Tesis Doctoral, y como más adelante explicaremos, nos interesa detenernos en la retribución “financiera” y dentro de ésta, en la remuneración “directa”.



Fuente: Cinco Días y Watson Wyatt (2001), p.35

Figura 5.2. Esquema-Modelo de Compensación Total

5.3. RETRIBUCIÓN DIRECTA

Como es señalado, la retribución “directa” es la parte más significativa de la retribución y hace referencia a aquellos componentes que el empleado recibe de manera directa de la organización. A continuación se describen los conceptos que forman parte de la retribución “directa”.

5.3.1. RETRIBUCIÓN FIJA

El primer componente de la retribución “directa” es la retribución “fija” que a continuación pasamos a estudiar.

5.3.1.1. DEFINICIÓN

La retribución “fija” constituye aquella parte del salario que el empleado recibe de manera “regular” durante su relación laboral con una empresa.

La función principal de la retribución “fija” es proporcionar unos ingresos que reconozcan el nivel de responsabilidad del puesto y las competencias que aportan valor añadido a la organización.

Desde el punto de vista organizacional, la retribución “fija” supone un porcentaje elevado de los gastos totales de personal y una parte notable de los costes operativos de la empresa, con lo cual su gestión tiene un impacto significativo en la cuenta de resultados.

5.3.1.2. TIPOS

Existen dos tipos de retribución “fija”:

- **Obligatoria:** aquella que aparece recogida en el Convenio Colectivo. Es el mínimo que la empresa debe abonar con carácter obligatorio (derechos consolidados) a sus empleados.
- **Voluntaria:** aquella que no aparece recogida en el Convenio Colectivo y cuya finalidad es atraer y retener a los empleados que aporten valor a la empresa.

5.3.1.3. OBJETIVOS

La retribución “fija” busca, en primer lugar alinear la política retributiva de la empresa con la existente en el mercado de tal manera que las propuestas salariales que se ofrecen sean competitivas externamente.

Asimismo, la retribución “fija” busca reconocer el mérito individual del empleado, esto es, la trayectoria y la carrera profesional. El componente “fijo” de la retribución está valorando el *background* del empleado que se contrata.

Por otro lado, con la retribución “fija” se pretende estimular el cambio organizacional, de tal modo que se opte por la propia compañía en detrimento de otras organizaciones.

5.3.1.4. MODELOS PARA GESTIONAR LA RETRIBUCIÓN FIJA

Los modelos para gestionar la retribución “fija” se clasifican en dos: a) Modelos basados en el “puesto” (de clasificación); b) Modelos basados en la “persona” (de contribución) (ver Cuadro 5.1.).

5.3.1.4.1. MODELOS BASADOS EN EL “PUESTO”: DE CLASIFICACIÓN

Al hablar de los Modelos basados en el “puesto” hay que citar cinco tipos básicos:

a) Sistema de Jerarquización (*Whole Job Ranking*)

Teniendo en cuenta la información de análisis del puesto, se establece una jerarquización tomando referencia responsabilidades, aptitudes y condiciones del puesto.

En este caso, no existe una escala numérica, sino que se ubica a cada puesto de manera intuitiva según su misión y responsabilidades.

La principal ventaja de este sistema es la sencillez, y sus mayores inconvenientes es que adolece de la objetividad necesaria para justificar la importancia de un puesto sobre otro; tampoco considera la distancia entre puestos y se corre el peligro de evaluar más a la persona que al puesto.

b) Sistema de Clasificación (*Job Classification*)

En el sistema de clasificación, en lugar de jerarquizar los puestos, se establecen unos grados o niveles donde se encuadran una serie de puestos definidos según su contribución a la organización. Las diferencias entre niveles o grados deben ser suficientemente amplias y percibidas como tal, de manera que queden justificadas las diferencias salariales.

Los mayores inconvenientes de este sistema radican en aquellos casos en los que un puesto se sitúa en el límite de un nivel con otro.

c) Sistema de Comparación por Pares (*Paired Comparison*)

Se establece una clasificación de puestos de mayor a menor puntuación considerando el valor e importancia del contenido de cada puesto de forma global, comparándolo, uno a uno en una matriz, con el resto de puestos.

En algunos casos, es difícil justificar la importancia de un puesto respecto al otro, y no operativo en organizaciones grandes con múltiples puestos.

d) Sistema de Comparación por Factores (*Factor Comparison*)

Se identifican una serie de factores para luego vincularlos con unidades monetarias. La valoración total del puesto se determina como la suma de las valoraciones de cada uno de los factores analizados.

Su mayor inconveniente reside en la no inclusión de factores predeterminados de antemano.

e) Sistema de Puntos y Factores (*Point Factor*)

Es el sistema más utilizado en las organizaciones. Consiste en evaluar cada puesto según una serie de factores críticos a los que se les asignan unos puntos determinados. La puntuación total representará el valor relativo de un puesto con relación a los demás, establecidos en función de una misma base de referencia.

5.3.1.4.2. MODELOS BASADOS EN LA “PERSONA”: DE CONTRIBUCIÓN

Aunque tradicionalmente los “Modelos de clasificación de puestos” han sido los sistemas de retribución implantados por las empresas, cada vez cobran más importancia los sistemas tendentes a remunerar a los empleados según sus conocimientos, experiencias y habilidades, y no expresamente por el puesto que se ocupa.

Algunos ejemplos de “modelos de contribución” son:

- Retribución según habilidades (*Skill-Based Pay*).
- Retribución por ampliación de conocimientos (*Multi-Skills Pay*).
- Retribución competencias (*Competency-Based Pay*).
- Retribución por profundización de competencias (*Pay-for-Knowledge*).

ENFOQUE BASADO EN EL PUESTO DE TRABAJO	ENFOQUE BASADO EN LA PERSONA
Enfoque en la equidad interna , principalmente	Enfoque en una retribución conforme a la contribución y aportación
Retribución en función del contenido o tamaño del puesto	Retribución en función de la contribución según rol en la empresa
La promoción vertical es un elemento importante en la progresión vertical	El desarrollo de competencias y capacidades es el elemento principal para la progresión salarial
Los aumentos salariales suelen depender de factores como: posición dentro del grado / banda, antigüedad y, en algunos casos, el desempeño y mercado	Los aumentos individuales dependen principalmente del desempeño y el desarrollo profesional frente a las competencias del rol

Fuente: Cinco Días y Watson Wyatt (2001), p.63

Cuadro 5.1. Diferencias entre sistemas de retribución: Enfoque de puestos y Enfoque de personas

5.3.1.5. ESTRUCTURAS SALARIALES

Una vez vistos los diferentes planteamientos para clasificar las distintas aportaciones dentro de la organización, hay que diseñar una estructura “salarial” coherente a la estructura de “niveles” definida.

5.3.1.5.1. CARACTERÍSTICAS

Una estructura “salarial” debe reunir las siguientes características:

- En primer lugar, estar en consonancia con las características y necesidades de la organización.
- Ser suficientemente flexible para afrontar los cambios “internos” o “externos” que puedan presentarse en el futuro.
- Establecer distintas oportunidades salariales para los empleados.
- Tener en cuenta la equidad interna, la competitividad externa y los aumentos de contribución por desempeño / adquisición de competencias.

- Permitir el control del presupuesto salarial.

Para la determinación de la estructura salarial hay que establecer unos rangos o bandas salariales para los puestos o roles de la organización (ver Figura 5.3.).

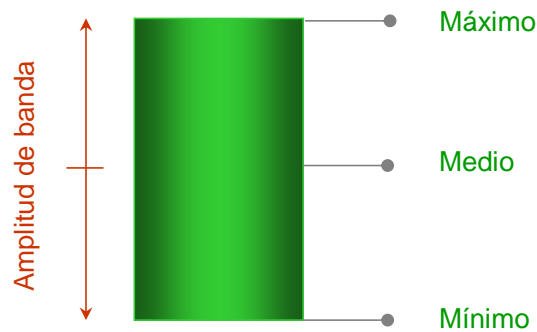


Figura 5.3. Perfil de grado o banda salarial

5.3.1.5.2. TIPOS DE BANDAS SALARIALES

Los tipos de bandas salariales dentro de una estructura salarial se pueden clasificar en tres clases (ver Figura 5.4.):

a) Solape sustancial:

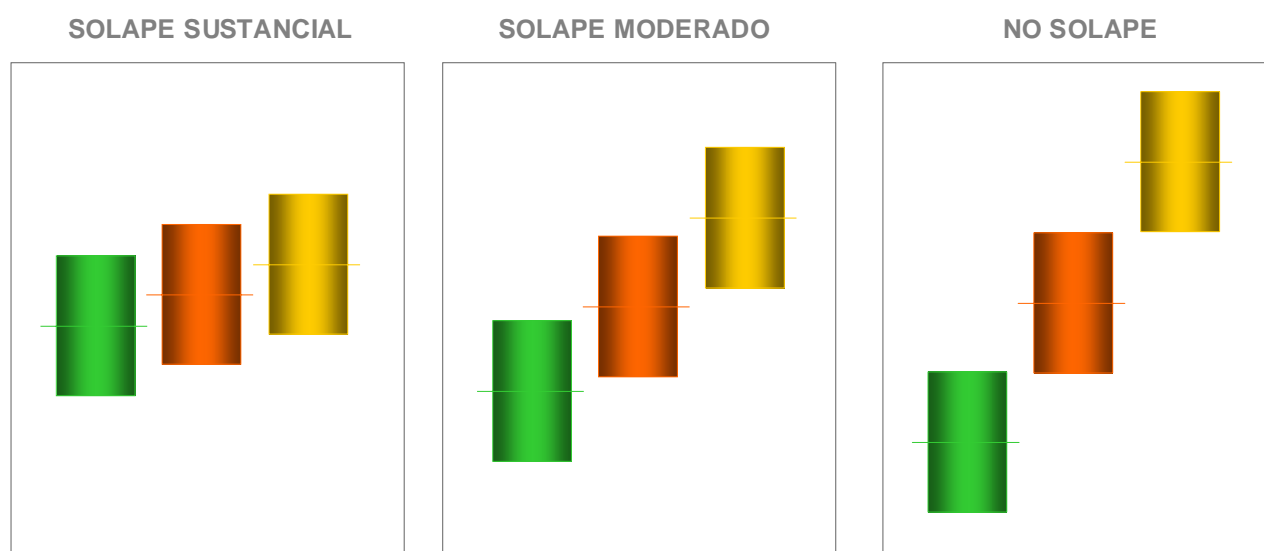
El grado de solapamiento entre las diferentes bandas salariales de la estructura salarial es elevado.

b) No solape:

No existe solapamiento entre las distintas bandas salariales de la estructura salarial de la compañía.

c) Solape moderado:

El grado de solapamiento entre las diferentes bandas salariales de la estructura salarial es una situación intermedia entre las opciones a) y b).



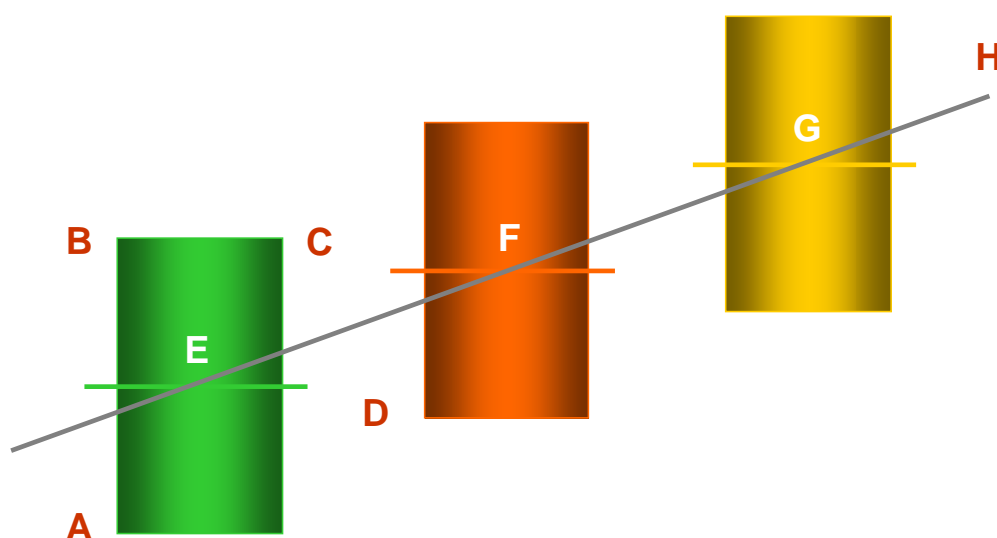
Fuente: Retribución Fija, David Gill y José Morejón, en *Manual Práctico de Política Retributiva*, Cinco Días y Watson Wyatt, p.65

Figura 5.4. Grado de solapamiento entre bandas de una estructura salarial

5.3.1.5.3. PERFIL DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL

El perfil de una estructura salarial viene definido por los siguientes elementos (ver Figura 5.5.):

- **Punto mínimo de banda:** es el nivel salarial mínimo dentro de una banda salarial.
- **Punto máximo de banda:** es el nivel salarial máximo dentro de una banda salarial.
- **Punto medio de banda:** es el nivel intermedio entre el punto mínimo y máximo de banda.
- **Amplitud de banda:** es la diferencia entre el punto máximo y mínimo de banda.
- **Solape de banda:** es la diferencia entre el punto máximo de una banda y el punto mínimo de la siguiente.
- **Progresión de puntos medios:** es la pendiente de la recta resultante de la unión de puntos intermedios de dos bandas salariales consecutivas.
- **Línea de política de retribución fija:** es la línea resultante de la unión de las distintas líneas de progresión de puntos medios.



A	Punto mínimo de la banda
B	Punto máximo de la banda
E	Punto medio de la banda
B-A	Amplitud de la banda
C-D	Solape entre bandas
E-F, F-G	Progresión de puntos medios
H	Línea de política retribución fija

Fuente: *Retribución Fija*, David Gill y José Morejón, en *Manual Práctico de Política Retributiva*, Cinco Días y Watson Wyatt, p.65

Figura 5.5. Perfil de una estructura salarial

5.3.1.5.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

Los pasos a seguir en el diseño de la estructura salarial de la organización son los siguientes (Gil y Morejón, 2001):

- **Análisis y clasificación de los puestos de trabajo:** determinación de las características de cada uno de los puestos de la organización.
- **Job matching o ajuste de puestos con datos de mercado:** equiparación del puesto de la organización con un puesto tipo o *benchmark* de mercado. El objetivo es determinar qué puestos de mercado son asimilables al puesto valorado para poder asignarle un salario de referencia.

- **Comparativa con el mercado (competitividad externa):** análisis del grado de competitividad de la posición de la empresa respecto al mercado.
- **Determinación de la gestión de la estructura salarial y desarrollo de la misma:** condicionado por los modelos de clasificación / contribución así como por la situación del mercado.
- **Desarrollo de las políticas y prácticas de gestión salarial adecuadas a la estructura desarrollada:** según la posición competitiva que se quiere respecto al sector y la evolución de los salarios / personas de la estructura.

5.3.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE

La retribución “variable” constituye el segundo concepto que conforma la retribución financiera directa. A continuación se describe su significado organizacional, los tipos de retribución “variable” y los objetivos perseguidos con la misma.

5.3.2.1. DEFINICIÓN

La retribución “variable” es aquella parte de la retribución financiera directa que percibe el empleado en función del desempeño alcanzado en sus tareas. Hace referencia al valor añadido que aporta el trabajador a través de la consecución de resultados. Las cantidades obtenidas no generan derechos adquiridos año tras año.

5.3.2.2. TIPOS

Existen dos tipos de retribución “variable”:

- **A corto plazo:** premia al individuo por su desempeño por su actuación durante un periodo igual o inferior al año. Su finalidad es remunerar el buen desempeño en ese periodo.
- **A largo plazo:** aquella que premia al individuo en periodos superiores al año (generalmente entre tres y cinco años, aunque en algunos casos llegan hasta diez años). Su finalidad es, además de fidelizar a los profesionales clave de la organización, involucrar y comprometer a los directivos, al tiempo que se premia el acierto estratégico en las decisiones a medio y largo plazo. No hay que olvidar tampoco que este tipo de remuneración cuenta con ventajas fiscales notables (rentas que se generen en un periodo superior a dos años y que no se generen de forma

periódica o recurrente: reducción del 40%, art. 15.2 apartado a) de la Ley del IRPF).

5.3.2.3. OBJETIVOS

Los objetivos perseguidos con la retribución variable son:

- Promover la consecución de determinados resultados.
- Estimular el desempeño excelente de los empleados y promover su desarrollo personal.
- Crear una cultura corporativa específica donde se premie el esfuerzo del equipo.
- Apoyar la estrategia del negocio.
- Atraer y retener perfiles determinados.

5.4. RETRIBUCIÓN INDIRECTA

La retribución “indirecta” es la segunda pata que compone la retribución financiera y dentro de la misma se incluyen los “beneficios sociales y otras retribuciones en especie” así como los “servicios destinados al empleado”.

5.4.1. BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS RETRIBUCIONES EN ESPECIE

Se consideran todos aquellos elementos de compensación que, si bien tienen un carácter financiero, el empleado los recibe vía bienes o servicios, y no su equivalente en dinero.

Los beneficios sociales más comunes son: planes de pensiones, seguros de vida, y seguros médicos.

Entre las retribuciones en especie destacan: coche de empresa, *tickets* gasolina, cheques restaurante, formación, teléfono móvil, etc.

5.4.2. SERVICIOS AL EMPLEADO

Se incluyen aquí toda una oferta de servicios que la empresa pone a disposición del empleado para su uso particular. Entre otros:

- Acuerdos con proveedores que supongan un abaratamiento de los costes para los empleados: gimnasios, compra de coches, etc.
- Presencia física de los proveedores en las instalaciones de la empresa para facilitar el acceso a los empleados: agencias de viajes, sucursales bancarias, etc.
- Servicios integrados que ahorren tiempo: mensajería para temas personales, desplazamiento para gestiones, etc.

5.5 ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO A LOS DIFERENTES COMPONENTES DEL MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL

Una de las cuestiones a tener en cuenta en el diseño de un sistema de retribución, es conocer en qué medida cada uno de los componentes de un modelo de compensación influyen a la hora de atraer, retener y motivar a los empleados.

En lo que se refiere a los elementos que más influyen a la hora de atraer profesionales a una organización, la retribución “fija” y los incentivos a “corto plazo” son los más importantes, mientras que respecto a la retención de empleados, son los incentivos a “largo plazo” los que tienen un peso mayor a la hora de fidelizar (ver Cuadro 5.2).

	Atracción	Retención	Motivación
▪ RETRIBUCIÓN FIJA	+	+	=
▪ INCENTIVOS A CORTO PLAZO	+	=	+
▪ INCENTIVOS A LARGO PLAZO	=	+	=
▪ RETRIBUCIÓN EN ESPECIE	=	=	=
▪ BENEFICIOS SOCIALES	=	=	=

Fuente: Cinco Días y Watson Wyatt (2001), p.253

Cuadro 5.2. Eficacia de los elementos retributivos

Un estudio sobre esta misma cuestión llevado a cabo por Tower Perrins en el año 2002, concluye que los principales instrumentos para atraer a las personas son el salario y la imagen / marca de la empresa (*employer branding*), aunque las oportunidades de desarrollo y promoción junto al proyecto de empresa son los elementos que más retienen (ver Cuadro 5.3.).

ATRAEN	RETIENEN
1. SALARIO	1. OPORTUNIDAD DESARROLLO / PROMOCIÓN
2. IMAGEN / MARCA EMPRESA	2. PROYECTO EMPRESA
3. OPORTUNIDAD DESARROLLO / PROMOCIÓN	3. SALARIO
4. PROYECTO EMPRESA	4. ESTABILIDAD LABORAL
5. ESTABILIDAD LABORAL	5. IMAGEN / MARCA EMPRESA

Fuente: Conversaciones 2002, Tower Perrins

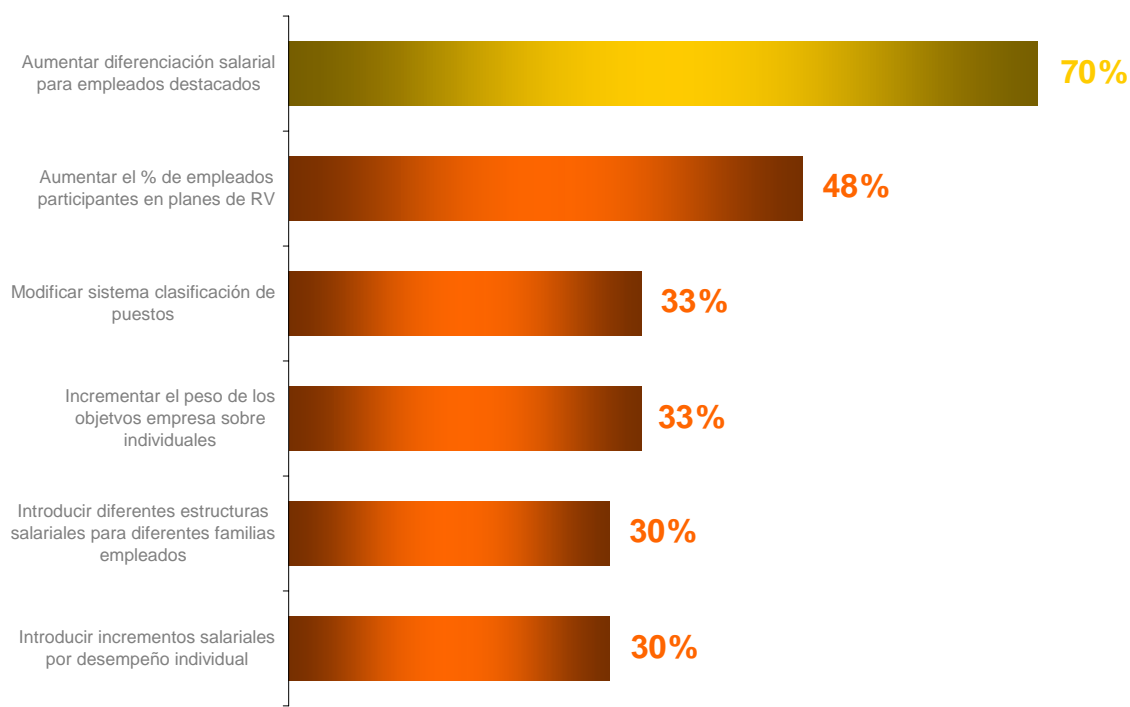
Cuadro 5.3. Impacto de los elementos de compensación

5.6. EL FUTURO EN LA GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta es saber hacia dónde se dirigen los sistemas de retribución en la actualidad.

Según un estudio realizado por la consultora de Recursos Humanos, Towers Perrin en 2002, entre 50 grandes empresas de nuestro país, en los próximos años, las empresas españolas “tenderán a aumentar la diferenciación salarial de sus empleados en función del rendimiento. El 70% de las empresas consultadas califican este objetivo como prioritario dentro de sus políticas de recursos humanos”.

Asimismo, el estudio recoge la predisposición de las empresas (48%) a incrementar la participación de mayor número de empleados de la plantilla en prácticas retributivas que tengan en cuenta remuneración variable (ver Figura 5.6.).

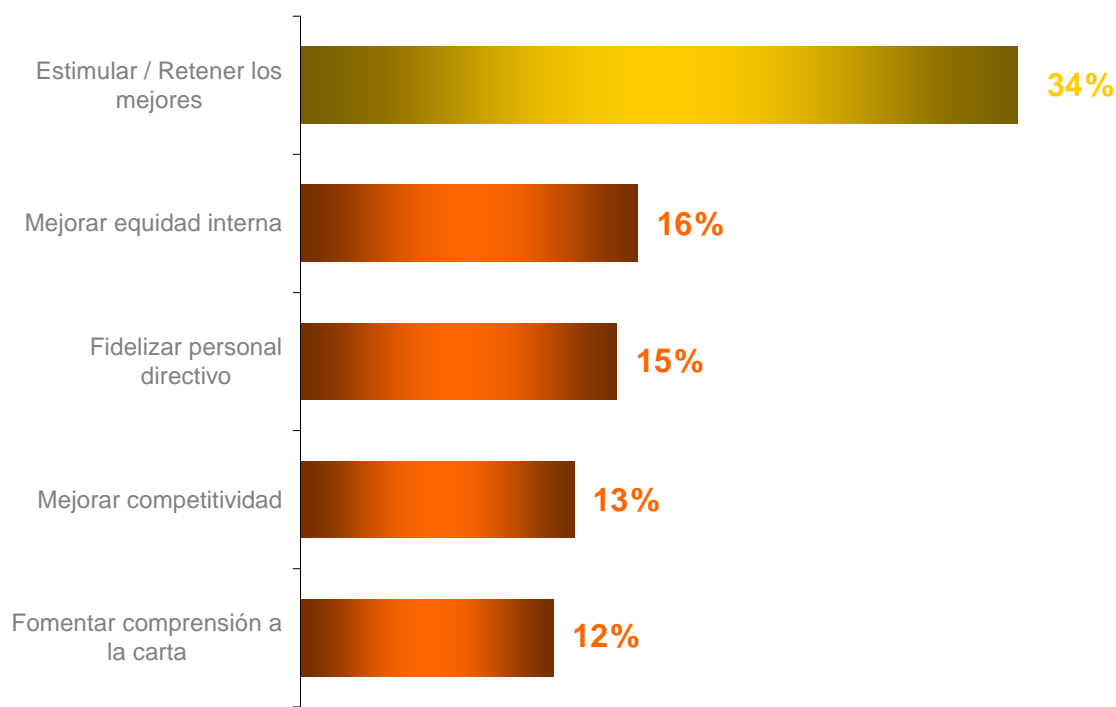


Fuente: Conversaciones 2002, Tower Perrins

Figura 5.6. Prioridades de la política retributiva para los próximos tres años (2002)

Para Olabarrieta (2002), “el profesional de los recursos humanos se enfrenta a tres grandes retos: el primero, «atraer» a empleados con talento de una nueva generación con una concepción distinta del trabajo, de la organización e, incluso, del mundo. El segundo, «retener» a un colectivo de trabajadores en emancipación, con expectativas y planes de vida muy distintos; y, por último «ayudar» a sus empleados a convivir con naturalidad y sin estrés con un entorno laboral más exigente y ambiguo que requiere un continuo aprendizaje y una gran flexibilidad” (ver Figura 5.7).

Todos estos aspectos en materia de recursos humanos están íntimamente relacionados con las prácticas retributivas diseñadas al efecto, ya que las organizaciones cada vez son más conscientes de que debe recibir más quien más aporte a la organización.







Fuente: Conversaciones 2002, Tower Perrins

Figura 5.5. Prioridades de la política retributiva

Por otro lado, y según un estudio comparativo de las prácticas retributivas a nivel mundial elaborado por Watson Wyatt -*Watson Wyatt Top Ten Management* (2001)- si nos fijamos en la composición e impacto de los diferentes componentes retributivos sobre la composición total, podemos observar como en países más adelantados en temas de *management* -principalmente Estados Unidos, aunque también Reino Unido e incluso Francia- existe un menor peso de la retribución “fija” en favor de la retribución “variable” y fundamentalmente de la parte ligada con incentivos a largo plazo que son los que permiten fidelizar y comprometer al empleado con la estrategia de la organización y con los objetivos establecidos a medio y largo plazo (ver Cuadro 5.4.).

Cabe esperar, por tanto, que el movimiento siguiente en las políticas retributivas de las organizaciones se produzca en esa dirección.

				
▪ RETRIBUCIÓN FIJA	34%	41%	47%	59%
▪ RETRIBUCIÓN VARIABLE C.P.	20%	19%	17%	18%
▪ RETRIBUCIÓN VARIABLE L.P.	35%	30%	21%	7%
▪ RETRIBUCIÓN EN ESPECIE	11%	10%	15%	16%
▪ TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cinco Días y Watson Wyatt (2001), p.259.

Cuadro 5.4. Importancia de los elementos retributivos: comparativa internacional

5.7. A MODO DE CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del análisis realizado en este capítulo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La importancia de contar con un sistema de retribución bien diseñado en un elemento estratégico en las organizaciones ya que éste no busca exclusivamente remunerar a los empleados, sino transmitir unos valores y una cultura.
- A pesar de esto, algunos estudios revelan que el 90% de las empresas españolas no cuentan con un sistema de retribución justo y eficaz. Por otro lado, la mitad de las organizaciones no ha diseñado ningún sistema de retribución, el 40% lo intenta y fracasa en sus objetivos y sólo el 10% lo desarrolla satisfactoriamente.
- Un modelo de compensación total está formado por una retribución “intrínseca” (aspectos subjetivos) y otra “extrínseca” (aspectos objetivos); dentro de esta última categoría se incluye la retribución “financiera” (valor monetario) y la “no financiera” (valor no monetario); a su vez, la primera se divide en retribución “directa” (parte fija y variable) e “indirecta” (beneficios sociales y servicios al empleado).

- Centrándonos en la retribución directa –que es la parte que más nos interesa en esta Tesis Doctoral-, la retribución “fija” es aquella parte de la remuneración que el empleado recibe de manera regular.
- Existen dos tipos de retribución “fija”: a) Obligatoria: fijada en Convenio Colectivo; b) Voluntaria: la que no figura en Convenio Colectivo.
- Los objetivos perseguidos por la retribución “fija” son: a) alinear la política retributiva con la del mercado; b) reconocer el *background* del empleado; c) estimular el cambio organizacional.
- La determinación de la retribución “fija” se puede establecer de acuerdo a dos modelos: a) modelos basados en el “puesto”: de clasificación; b) modelos basados en la “persona”: de contribución.
- La estructura salarial de la organización –bandas anchas, semianchas o tradicionales- dependerá de la estrategia de la entidad y de si ésta está más enfocada en los “puestos” o en las “personas”.
- Por su parte, la retribución “variable” es aquella parte de la compensación que recibe el empleado por su desempeño.
- Dentro de la retribución “variable” encontramos los incentivos a “corto plazo” (que buscan motivar a los empleados) y a “largo plazo” (que tienen como objetivo fidelizar y premiar el acierto estratégico de acuerdo con los objetivos de la organización).
- Los objetivos perseguidos por la retribución “variable” son: a) conseguir resultados; b) motivar; c) apoyar la estrategia de negocio; d) atraer y retener determinados perfiles.
- Las tendencias actuales en materia de retribución van encaminadas a dotar de mayor peso a la retribución “variable” sobre el total de la compensación, al tiempo que un mayor número de escalones jerárquicos de la organización contemplan en sus esquemas retributivos la remuneración “variable”.

CAPÍTULO 6

ASPECTOS “ORGANIZATIVOS” Y DE “DISEÑO” RELATIVOS AL MODELO DE RETRIBUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

“Es verdad que el fútbol está económicamente enfermo y que debemos ser más serios en la gestión. No conozco ningún negocio en el que cada vez se facture más (*crecimiento de los ingresos*), cada vez se pierda más (*resultado de explotación negativo*), y donde los empleados cada vez cobren más (*inflación de salarios*)”

(Gonzalo Antón, ex Presidente del Alavés).

6.1. INTRODUCCIÓN: IDEAS GENERALES

Parece sensato afirmar que un sistema de retribución –sea cual fuere– debe ser ante todo “justo”; y “justo” significa darle a cada uno lo que se merece, más al que lo hace mejor, y menos al que no lo hace tan bien.

El mismo trabajo unos lo hacen bien; otros, regular; y otros, excelente, y eso hay que premiarlo de manera distinta. Cada cual debe ser remunerado en función de lo que dé de sí; es decir, si el grado de colaboración no es el mismo, tampoco debería serlo el sueldo que cobran los jugadores.

En este sentido, la retribución “variable” parece ser, en principio, el concepto que mejor se adapta a la retribución basada en el desempeño. Y de hecho lo que persigue la retribución variable es un cierto sentido de justicia. Para Jiménez, “los únicos modelos válidos de retribución son los que vinculan compensación y éxito. Hay que utilizarlas para que las personas sientan el negocio como propio” (San Epifanio y Velasco, 1999).

Por otro lado, cualquier empleado que no sepa valorar la retribución “variable”, demuestra su conformismo, porque con un sistema de retribución “variable” –siempre que éste sea objetivo y justo– se cobra más que con un sistema de retribución “fija”, de tal modo que la retribución variable debe ser vista como una “oportunidad” y no como una “amenaza”.

Cada persona debe encontrarse con un componente “fijo” (en el fútbol sería por participar) que garantice una cierta estabilidad, y con otro “variable” vinculado a su desempeño (según lo bien o mal que lo haga).

No obstante, para que la parte “variable” pueda servir de elemento incentivador hacia un mejor rendimiento, debe ser suficientemente alta, estar ligada a resultados, y el jugador debe percibir que esos resultados dependen de él y son alcanzables.

Además, a los empleados de Alto Rendimiento –y los futbolistas profesionales se mueven en ese nivel– les estimula que les midan el desempeño porque de otra manera no pueden probarse a sí mismos el grado de excelencia que pueden alcanzar.

Asimismo, mediante la retribución “variable”, organización y empleados comparten “éxitos”, pero también “fracasos”. Lo que no parece que tenga mucho sentido es que cuando las cosas marchen bien, se cobre una cantidad elevada, y cuando no van tan bien, se siga cobrando lo mismo. Mediante la retribución “variable” vinculada a los resultados, los jugadores ganan más cuando las cosas marchan y se aprietan el cinturón cuando las cosas no van tan bien (ver Cuadro 6.1.).

- 1 Un sistema de retribución debe ser ante todo **justo...**
- 2 ...y justo significa darle a cada uno lo que se ha ganado: **más al que lo hace mejor y menos al que no lo hace tan bien**
- 3 ...el mismo trabajo unos lo hacen **bien**, otros **regular** y otros **excelente**. Cada cual debe ganar en función de lo que dé de sí
- 4 ...la **retribución variable** parece ser el concepto que mejor se adapta a la **remuneración basada en el desempeño**: **no se trata de pagar menos, sino de pagar mejor**
- 5 ...la **retribución fija** hace referencia a **pagar por participar** (jugar el partido) y la **retribución variable** a **pagar por conseguir resultados** (conseguir títulos)
- 6 ...por otro lado, cualquier empleado que no sepa valorar la **retribución variable** demuestra su **conformismo** porque con un sistema de retribución variable, siempre que sea justo, **se cobra más que con uno fijo**
- 7 ...además **empresa y empleados comparten éxitos** (triumfos) **pero también fracasos** (derrotas): **mayor compromiso**

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.1. Reflexiones estratégicas de retribución variable

6.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE Y FÚTBOL

6.2.1. ASPECTOS GENERALES

Una vez vistas algunas ideas generales sobre retribución variable, es preciso vincular las dos “patas” sobre las que se sustenta modelo teórico que se desarrollará posteriormente: fútbol y retribución variable.

Ya hemos ciertas estrategias con las que pueden contar los equipos –algunos de ellos así lo están haciendo– para generar ingresos más allá de los meros acuerdos televisivos o de la venta de localidades y abonos, que no pueden crecer mucho más. Queda, sin embargo, detenerse en el apartado de los costes.

El sector del fútbol es, probablemente, el único sector donde la estructura salarial se comporta como una pirámide invertida. A medida que uno descende, los salarios van creciendo de manera exponencial. Siendo Jorge Valdano, Director General Deportivo del Real Madrid, afirmaba: “el presidente, que manda sobre todos, no gana nada. Yo, que estoy por debajo de él, gana mucho. El entrenador, que está por debajo de mí, gana el doble que yo. Y los jugadores que están por debajo del entrenador, ganan el doble que el

entrenador” . Esta situación da un elevado poder de negociación a sus protagonistas.

Este poder de negociación de los jugadores fue advertido por el portugués Carlos Queiroz quien afirmó que “el fútbol es como una rosaleda donde están las rosas más hermosas, pero nadie puede coger una sin pincharse”.

La solución inmediata y fácil que proponen algunos directivos de los equipos – y así lo están llevando a la práctica algunos clubes– parece ser la “reducción” sin más de los costes salariales; sin embargo, estas medidas impopulares, consecuencia en muchos casos de los excesos cometidos por los dirigentes en la contratación de jugadores en los años precedentes ante un mercado de fichajes creciente año tras año, no parece ser la fórmula más adecuada ya que es desmoralizador para los futbolistas que están teniendo un desempeño¹⁰⁰.

Un ejemplo es el del F. C. Barcelona. Los intentos de la directiva del equipo para que los contratos más altos se renegociasen a la baja en años precedentes toparon con el rechazo de algunos jugadores. El caso más sonado fue el del argentino Javier Saviola en el verano de 2004: “yo tengo un contrato, eso es algo que está muy claro”, señalaba el jugador; “no hay mucho que debatir, no hay nada más. Yo estoy de acuerdo con el contrato que tengo, no pido ni más ni menos” (Marca, 2004b). Como consecuencia de las diferencias entre el club blaugrana y el futbolista, se producía finalmente la salida del jugador, recalando en las filas del equipo francés del Mónaco, antes de volver posteriormente al club *culé* y luego volverse a marchar.

Algo parecido sucedió también con el holandés Patrick Kluivert. El delantero barcelonista aseguraba: “el club quiere renegociar mi contrato y comprendo cuál es la situación económica. No quiero abandonar el Camp Nou, pero no estoy dispuesto a renunciar a mi contrato” (Libertad Digital, 2003). En julio de 2004, el jugador se marchaba al conjunto inglés, Newcastle United, para ser fichado con posterioridad por el Valencia.

Una decisión más prudente, no descansa en “reducir” drásticamente los costes salariales sino en “racionalizar” de manera positiva los sueldos de los futbolistas: “algún club está haciendo sus pinitos en temas de gestión empresarial. Los más atrevidos, incluso, hablan de retribución variable para los jugadores (...). Estaría bien empezar a hablar de primas de productividad (pos goles marcados) y bonus por objetivos (partidos ganados, entradas vendidas). No se trata de pagar menos, sino de pagar mejor cuando existe el éxito

¹⁰⁰ Los salarios del Barcelona quedan al descubierto por la investigación de Luis Fernando Rojo. “Está claro que los profesionales del fútbol son gente bien pagada, pero está aún más claro que el problema es de quien les paga. Si un club firma unas cantidades, debe respetarlas. Si se han cometido excesos no los tienen por qué pagar los futbolistas. Las herencias de los antecesores se asumen con lo bueno y con lo malo”, *Las dos caras del fútbol*, Diario Marca, sábado 5 de julio de 2003, p. 2.

empresarial, cuando los jugadores / entrenadores están aportando un nivel de beneficio al club que justifica sus retribuciones” (Gutierrez, 2003).

Jorge Valdano, poco después de ser nombrado Director General Deportivo del Real Madrid en el año 2000 afirmaba: “hay que dirigirse hasta otro modelo en el que además de valorarse los triunfos se valore la incidencia de los jugadores en ellos. No puede cobrar lo mismo un jugador que ha disputado cuarenta partidos de Liga que el que ha jugado dos. Hay que buscar una forma de compensación más justa. Estamos hablando de premios, y no puede ser que cobre lo mismo el que juega que el que no” (ABC, 2000).

Ya anticipaba, por tanto, Jorge Valdano nada más llegar al equipo merengue, la necesidad de un cambio de paradigma en la gestión de los costes salariales de los jugadores, hacia una racionalización positiva de los mismos. Y añadía: “el que lleva más tiempo en el club tiene que ganar más que el acaba de llegar; el titular más que el suplente; el que más rinda, más que el que rinda menos. Los problemas surgen cuando sucede al revés, cuando los suplentes ganan mucho más que los titulares y hay agravios comparativos” (ABC, 2000).

El ex entrenador holandés Johan Cruyff se manifestaba en términos parecidos: “hay algunos jugadores que cobran salarios no acordes con su rendimiento. Nunca he estado de acuerdo con la teoría española de dar mucha importancia a la ficha, al fijo. A mí me importan las primas: por lo que has jugado, por lo que has ganado. Si has jugado cuarenta partidos, tienes que cobrar más que uno que haya jugado veinte” (Marca, 2004c).

Jesús Gil y Gil, en abril de 2003, sentenciaba: “si no conseguimos que los jugadores cobren por rendimiento, el fútbol no tiene remedio. Si alguien viniera y garantizara la estabilidad económica del Atlético durante cinco años, yo sería el primero que me retiraría. Salvo el Madrid, al que financian, el resto de los clubes están en ruina total, más cuando las televisiones no pueden pagar como antes. De hecho, se está jugando al trueque porque no hay dinero”.

Esta idea de vincular la remuneración al desempeño u objetivos es algo común entre las grandes ligas norteamericanas: *pegging players' salaries to turnover or some similar measure has been successfully applied in America (...). Clubs in America's National Football League must ensure that their players' salaries remain within predetermined limits (...). It could be years before Europe's soccerclubs go that far. In the meantime, they are likely to follow the example of the most successful businesses outside sport: by rewarding players with bonuses once they hit their targets, not before, in the hope that they will* (The Economist, 2002p).

Según lo apuntado, no debería existir ningún problema en pagar una cifra elevada por un futbolista si ese mismo jugador es capaz de generar mayores retornos que los derivados de su desembolso. O dicho de otra manera, la

rentabilidad de un fichaje no se mide por lo que cuesta sino por el dinero que hacer ganar al club¹⁰¹.

Así que, será razonable, por ejemplo, pagar por un jugador una cantidad “x”, si el mismo nos genera unos ingresos de “2x”. Aunque de igual manera habrá que advertir que si ese futbolista al año siguiente sólo genera “0,5x”, no parece sensato pagarle la cifra que hasta ese momento venía cobrando: “cualquier empleado de una empresa está en su pleno derecho de exigir una retribución acorde con su contribución al éxito de la misma. Dicho de manera simplista, ¿qué problema hay en darle a un empleado 10 cuando ha generado 100? Pues, si ha generado 10.000, estupendo darle 1.000. Pero primero hay que generar el beneficio porque, si no, el resultado no cuadra” (Gutierrez, 2003).

De tal modo que un jugador es caro o barato no en función de su coste, sino en función al dinero que hace ganar al equipo. En el año 2001 la revista *Forbes* en su artículo *Most soccer star for the buck*, realizaba una investigación en la que se analizaba el coste de un jugador con su rentabilidad. El resultado era el siguiente: “mientras muchos aficionados piensan que la compra de Zidane es un dispendio exagerado, la revista económica *Forbes* demuestra que el francés es uno de los jugadores más rentables dentro del campo de acuerdo con un estudio realizado el abril pasado. Esta publicación¹⁰² eligió a los diez futbolistas mejor pagados del mundo y decidió calcular su *tasa de rentabilidad*, en función de su salario y de su rendimiento los últimos nueve meses. *Forbes* tuvo en cuenta las estadísticas de las Ligas europeas de más peso (España, Italia, Inglaterra y Alemania) y calculó su productividad analizando 302 tipos de acciones que hace un futbolista durante cada partido (disparos, pases, regates, faltas cometidas, fueras de juego... Según este cálculo, Zinedine Zidane es el jugador con una mejor relación calidad-precio” (Ávila, 2001) (ver Cuadro 6.2.).

¹⁰¹ “No hay que escandalizarse porque un club de fútbol se gaste 13.000 millones de pesetas en fichar a un jugador. Produce ingresos por televisión y taquilla, derechos de imagen y merchandising. En menos de dos años el Real Madrid debe de superar los 9.000 millones de pesetas anuales que ingresa por derechos de la liga española. Puede obtener otros tantos procedentes de la UEFA y la empresa TEAM y cerca de 1.000 por la emisión de los partidos en Arabia Saudí. Dentro de nada podrá explotarse el nombre comercial del club como franquicia. En cinco años el negocio puede aportar otros 5.000 millones. Y son fuentes potenciales de ingresos las páginas web, las publicaciones y demás medios audiovisuales. Rentabilizar la inversión es ahora problema de los gestores. Zidane será sólo el jugador más caro del mundo durante uno o dos años. Como lo han sido en temporadas pasadas Figo, que costó 11.000 millones al Madrid; Hernán Crespo por el que el Lazio pagó 9.500; Vieri por el que el Inter se gastó 6.750; Batistuta, Anelka, Rio Ferdinand, Amoroso, Denilson, Ronaldo, Rivaldo, todos ellos por encima de los 5.000 millones (...). El Madrid mueve miles de millones de personas y de pesetas dos veces por semana en ese inmenso negocio que se llama espectáculo. Y sus gestores saben que la rentabilidad de un hombre se mide por lo que hace ganar a su empresa y no por lo que cuesta”, *¿Vale un futbolista 13.000 millones?*, Luis Ignacio Parada, Diario ABC, jueves 5 de julio de 2001, p. 14.

¹⁰² Véase al respecto, *Most soccer star for the buck*, Davide Dukceovich, martes 10 de abril de 2001, <http://www.forbes.com>.

Jugador	País	Salario	Equipo	Productividad	Valor Forbes
■ Zinedine Zidane		4,80		1,55	322,5
■ Alessandro Del Piero		4,80		1,48	308,8
■ Luis Figo		4,80		1,31	272,3
■ Hernán Crespo		4,80		1,27	264,4
■ Vitor Borba Rivaldo		5,71		1,34	134,5
■ Steve McManaman		4,50		0,90	198
■ Gabriel Batistuta		5,52		1,03	185,9
■ Alen Boksic		4,80		0,83	173,8
■ Raúl González		5,76		0,86	149,8
■ Álvaro Recoba		7,20		0,97	135,1

Fuente: Forbes, en Diario ABC, viernes 6 de julio de 2001, p. 60.
(1) Salarios expresados en millones de dólares.

Cuadro 6.2. Los diez jugadores más rentables del mundo

No obstante, hay que advertir que la idea de “variabilizar” la retribución de los jugadores, al menos en el corto plazo, puede no ser sencilla de implementar por el temor a que se produzca una fuga de talentos (*brain scape*): “el problema de las retribuciones de los futbolistas y entrenadores es que, en la medida en que los clubes no estén en la misma línea de racionalizar las decisiones, será difícil dar el primer paso, puesto que el club que lo diera se podría encontrar con un importante problema a corto plazo. Quizás sus competidores se aprovecharían de la situación y atraerían a los mejores de este equipo, que, por razones de buena gestión empresarial, intenta poner un punto de cordura en materia retributiva” (Gutierrez, 2003).

Es importante, al mismo tiempo, que se vaya creando una labor de concienciación a nivel colectivo –por parte de todos los equipos- a cerca de la necesidad de articular mecanismos que permitan vincular retribución a desempeño ya que, de otra manera, “la rebaja unilateral por un club de los salarios de los futbolistas más acreditados, los empujaría directamente a otros clubes que no hubieran adoptado la misma decisión”.

Este mecanismo no sólo persigue remunerar en función del desempeño, sino al mismo tiempo es una forma de que jugadores y club compartan riesgos y triunfos. La retribución “variable” lo que trata de recoger es un cierto sentido de justicia, una forma de compensación más equitativa con la que, tanto club como jugadores compartan los momentos de bonanza con los de escasez. De lo que se

trata es de compartir el éxito con generosidad y, al mismo tiempo, corresponsabilidad en los malos tiempos, como piezas clave de la compensación estratégica en el mundo del fútbol para los años venideros.

Uno de los grandes males que ha venido padeciendo el fútbol hasta hoy día ha sido el de unos contratos demasiado “elevados”¹⁰³ *-too expensive* en terminología anglosajona- y demasiado “largos” *-too long-*. La consecuencia ha sido que cuando un jugador no ha respondido a las expectativas puestas en él, el club se ha visto obligado a cargar con unas remuneraciones demasiado elevadas que han dañado considerablemente su cuenta de resultados¹⁰⁴. El club perdía, pero el jugador seguía percibiendo sus honorarios: “los Bulls de Chicago desearían fervientemente volver a pagar 40 millones de dólares por temporada a Michael Jordan -el hombre que les dio títulos y beneficios incalculables- antes que sobrevivir miserablemente con la recua de malos y caros jugadores que les ha llevado al desprestigio actual. De este material está hecho el deporte profesional y, muy especialmente, el fútbol” (Segurola, 2001).

Hay que apuntar que este sistema de “racionalización” positiva de los costes salariales tiene aún más sentido en los clubes más modestos debido a las mayores dificultades para generar ingresos alternativos más allá de las fuentes tradicionales.

Para equipos con una imagen de marca muy difundida a nivel “internacional” (o incluso “nacional”) la generación de ingresos por otras vías a las tradicionales puede ser relativamente sencilla, aspecto éste mucho más complicado en equipos con menor impacto en la población.

Es necesario un cambio de paradigma en la retribución de los futbolistas que va desde una estructura rígida y estática a una estructura más flexible y abierta (ver Cuadro 6.3.):

¹⁰³ “Tenemos un presupuesto excedido en salarios y mientras eso no se reconduzca, la posibilidad de fichar (a un central), no existe”, Florentino Pérez, Presidente del Real Madrid, El Mundo, domingo 24 de agosto de 2003, p. 33.

¹⁰⁴ “Que una empresa remunere a sus ejecutivos con un sueldo, con un bono sobre resultados, con un coche o con opciones sobre acciones de la sociedad (*stock options*) es un coste como cualquier otro para la compañía. Al ser una parte de la remuneración a sus directivos, sólo resultará nocivo para los accionistas, si esos ejecutivos son ineficaces. El problema no es la fórmula elegida para remunerar, sino la rentabilidad de los fichajes. Es como gastarse 5.000 millones de pesetas en un delantero que no marca goles. Al socio no le hace ninguna gracia. Pero si el fichaje fuera un crack, todos contentos porque todo son ganancias”, Manuel Moreno Cappa, en Inversión y Capital.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.3. Un cambio de paradigma en la retribución de los futbolistas

En definitiva, es necesario encontrar un nuevo sistema de retribución cuya finalidad no es pagar menos, sino pagar mejor, esto es, más cuando se hace bien y menos cuando no se hace tan bien. Por tanto, la clave no reside en “reducir” los costes salariales sino en “racionalizarlos” vinculando “retribución” a “resultados”, lo que tiene que ser visto como una “oportunidad” y no como una “amenaza” (ver Cuadro 6.4.).

■ No se trata de pagar menos...	➡	■ ... sino de pagar mejor
■ Esto es, más cuando se hace mejor...	➡	■ ... y menos cuando no se hace tan bien
■ No se trata de reducir los costes salariales...	➡	■ ... sino de racionalizar los costes salariales
■ Vinculando retribución...	➡	■ ... a resultados
■ Por tanto, no hay que ver la retribución variable como un amenaza...	➡	■ ... sino como una oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.4. Retribución variable y fútbol: resumen de conclusiones

6.2.2. CONSECUENCIAS DERIVADAS DE NO CONTAR CON UN ADECUADO MODELO DE RETRIBUCIÓN

“Gestionar la retribución de manera apropiada es optimizar el potencial movilizador de las personas para que alcancen unos objetivos”¹⁰⁵. Los problemas derivados de no contar con un adecuado sistema de retribución son evidentes. Entre otros:

- Fuga de jugadores.
- Agravios comparativos.
- Malestar en la plantilla.
- Deterioro del clima de compañeros.
- Sensación de injusticia.
- Falta de motivación.
- Subjetividad e imparcialidad.
- Conflictos internos.

Un caso de este tipo es el que se vivió en el verano de 2003 con el jugador del Real Madrid, Claude Makelele. Marc Roger, su representante, consideraba que el jugador no estaba siendo retribuido “justamente” de acuerdo al rendimiento que estaba mostrando en el terreno de juego: “es el mejor del mundo en su puesto y no puede estar con tanta diferencia económica con los galácticos” (ABC, 2003k). La falta de acuerdo entre el jugador y la directiva blanca le hizo recalar en el Chelsea inglés.

Sin embargo, la “fuga de jugadores” no es la única consecuencia de la falta de un apropiado sistema de retribución. Quien se siente “injustamente” remunerado acaba por alterar la convivencia del equipo con sus actuaciones y declaraciones: “el Real Madrid ha abierto expediente disciplinario a su jugador Makelele, quien ayer se negó a entrenarse para presionar al club a que le aumente el sueldo a más del doble de lo que cobra (alrededor de 1,5 millones de euros netos por temporada) o a que facilite su salida al Chelsea, club con el que el jugador ya ha alcanzado un acuerdo económico” (Frías, 2003). La indisciplina

¹⁰⁵ José Luis Carranza, en *Liderazgo*, El País Aguilar, Madrid, 1999, p. 270.

continuada del jugador obligó a los dirigentes del club blanco a denunciarle ante la FIFA.

Otro caso parecido, aunque en sentido inverso, fue el del también jugador del Real Madrid Steve McManaman. El inglés cobraba por encima de los 3 millones de euros anuales y, sin embargo, a penas jugaba.

6.2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE APLICABLE A LOS EQUIPOS DE FÚTBOL

Se describen a continuación las principales ventajas e inconvenientes derivadas de un modelo de retribución variable aplicable a clubes de fútbol (ver Cuadro 6.5.), tanto desde el lado del “empleador” (club) como desde el lado del “empleado” (futbolista).

6.2.3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL CLUB

6.2.3.1.1. VENTAJAS

Entre las principales ventajas derivadas para el club destacan las siguientes:

- Análisis centrado en los logros (desempeño) y no en la persona (jugador), de tal modo que se eviten los agravios comparativos.
- Se comparten éxitos y también fracasos, esto es, en momentos de derrota deportiva, no sólo asume las consecuencias el club, sino también los jugadores.
- Mayor compromiso con la entidad: los jugadores necesitan aplicarse para que su remuneración sea alta, lo que genera una mayor motivación.
- Se limitan los costes laborales en épocas difíciles, de tal modo que si no se alcanzan los resultados deportivos planificados, lo que se deja de ganar se compensa con menores costes salariales.
- Se evita la arbitrariedad y prejuicios propios de una retribución *ex ante* y no *ex post*.

6.2.3.1.2. INCONVENIENTES

Entre los inconvenientes derivados para el club destacan los siguientes:

- Mayor dificultad para establecer objetivos concretos, realistas, alcanzables y controlables.

- Mayor dificultad de transmitir y aceptar por parte de los jugadores. Es muy importante la comunicación interna del modelo.
- Una de las amenazas que pueden derivarse, si el modelo no está bien definido, es que prime la individualidad de cada jugador sobre los resultados del equipo.
- El establecimiento de un modelo de retribución variable exige un mayor seguimiento, revisión, control y posibles modificaciones por parte del club.
- Fuga de jugadores a corto plazo si no existe una implantación general en todos los clubes. El futbolista puede “huir” a aquel club que le paga un mayor componente fijo.

6.2.3.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL JUGADOR

6.2.3.2.1. VENTAJAS

Las principales ventajas de un sistema de retribución variable para el jugador son:

- Mayores ingresos si se hace bien. El jugador sabe que si cumple y tiene un buen desempeño sus ganancias serán superiores a las que venían siendo.
- Valoración objetiva del desempeño y, por tanto, menores posibilidades de perjuicios con otros compañeros con peor rendimiento.
- Facilidad para darse cuenta de sus logros y deficiencias y, consecuentemente, la posibilidad de establecer un plan de acción de mejora.
- Menor cuestionamiento del orden retributivo, ya que cada futbolista percibe en función de su rendimiento.
- Motivación superior, ya que su salario final está determinado por el desempeño.

6.2.3.2.2. INCONVENIENTES

Entre los inconvenientes derivados de un sistema de retribución variable para el jugador destacan:

- Menores ingresos si el desempeño es inferior al esperado.
- Menor seguridad y mayor inestabilidad. Existe un mayor riesgo de percibir menores ingresos.
- Posible dependencia de decisiones que no dependen del él (ejemplo: plantilla de futbolistas que están convocados o salen titulares).

6.3. ASPECTOS DE DISEÑO DEL MODELO DE RETRIBUCIÓN

6.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

La configuración de un adecuado sistema de retribución se caracteriza por reunir las siguientes características:

- a) **Internamente equitativo:** para que no sea motivo de conflictos internos, buscando la máxima objetividad.
- b) **Externamente competitivo:** *if you pay peanuts, you get monkeys* (si pagas cacahuetes, al final lo que obtienes son monos); esto es, ajustado a lo que se maneja en el mercado de tal modo que no produzca la fuga de talentos (*brain scape*).
- c) **Retribución por desempeño:** que remunere a cada persona según su aportación y valía.
- d) **Sostenible económicamente:** que el club pueda hacer frente al mismo con los presupuestos que maneja.
- e) **Fácil de entender:** que sea fácilmente comprensible por todos los implicados por el mismo.
- f) **Adaptado al momento:** o dicho de otro modo, que el mercado lo demande, como es el caso del sector del fútbol donde tras unos años de excesos se busca la cordura y el sentido común (algo parecido sucedió a finales de los 90 con las compañías *dotcom* en el sector de las nuevas tecnologías).
- g) **Capaz de reformarlo en el futuro:** según los objetivos estratégicos y circunstancias particulares del club.

6.3.2. DIEZ PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ELABORACIÓN Y DISEÑO DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Una vez vistas las características “generales” que definen un apropiado sistema de retribución, los diez principios básicos a tener en cuenta en la elaboración y diseño del modelo de retribución variable son (ver Cuadro 6.5.):

a) Sencillez: el sistema no debe contar con un número indefinido de variables, sino pocas, pero que sean relevantes.

b) Claridad: o lo que es lo mismo, esas variables que van a permitir determinar el desempeño de cada jugador, no debe ser un compendio de fórmulas matemáticas, sino que reflejen exactamente lo que se quiere medir (recoger).

c) Equidad y Sensatez: como se ha dicho, un sistema de retribución debe buscar ante todo ser justo –dar a cada uno lo que se ha ganado, esto es, sensible a los niveles de desempeño– y, por tanto, las variables deben ser lo más objetivas posibles y adaptadas a las circunstancias particulares de cada jugador.

d) Coherencia: para que en momentos de bonanza ganen todos, club y jugadores, y en momentos de debilidad, se hagan los ajustes oportunos todos también, el club y los jugadores¹⁰⁶.

e) Consensuado: es esencial una cierta participación –y comprensión– de los jugadores en la concreción del sistema de retribución puesto que ellos son los principales implicados del mismo con el fin de evitar problemas posteriores de enemistad del modelo.

f) Objetividad: que dependa de variables cuantitativas y medibles y así garantizar la máxima objetividad.

h) Concreción: las variables seleccionadas no deben expresar de manera vaga lo que se quiere medir. La concreción es siempre sinónimo de claridad, transparencia y confianza.

i) Transparencia: el sistema debe ser comunicado de manera abierta a todos los jugadores y éstos deben comprenderlo para evitar posibles inconvenientes futuros.

j) Compromiso: los jugadores se deben sentir plenamente identificados con el

¹⁰⁶ El diario deportivo Marca titulaba en uno de sus artículos el sábado 5 de julio de 2003 refiriéndose al F. C. Barcelona: *Sin una línea clara en la remuneración variable*; y añadía: “una de las cosas que más llama la atención al estudiar las cifras de los jugadores (del F. C. Barcelona), es la falta de una línea coherente en la remuneración variable. Hay jugadores como Christanval que ganan 32.000 euros por partido jugado. Rochemback, que firmó el contrato en unas fechas similares, tiene que conformarse con la mitad sin que exista una razón lógica salvo la pericia de los representantes al negociar. Sin embargo, no sólo se baraja el concepto de partido jugado. Gabri cobra por partido ganado. Saviola tiene premio por cada gol que consigue, mientras que un jugador como Dani lo que tiene es una prima de 12 millones de euros si es el Pichichi del equipo”, p. 2.

sistema con el fin de alcanzar la máxima involucración por su parte y que ello les lleve a mejorar su desempeño.

k) Flexible: el diseño del sistema debe permitir ser cambiado en el futuro para introducir aquellas nuevas variables que se adapten mejor a las circunstancias del momento y eliminar aquellas otras que pudieran ser irrelevantes.

1	Sencillez	→	pocas variables pero relevantes
2	Claridad	→	variables sencillas
3	Equidad y Sensatez	→	que sea lo más justo posible
4	Coherencia	→	que ganen todos, el club y los jugadores
5	Consensuado	→	necesidad de participación de los jugadores (principales implicados del sistema)
6	Objetividad	→	que dependa de variables cuantitativas y medibles
7	Concreción	→	que no dependa de variables vagas o poco definidas
8	Transparencia	→	necesidad de transmisión y comprensión a todos los niveles (comunicación)
9	Compromiso	→	que suscite interés en los jugadores y exista identificación e involucración con el modelo
10	Flexibilidad	→	fácilmente modificable y adaptable a las nuevas circunstancias

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.5. Los diez principios básicos en la elaboración de un sistema de retribución

6.3.3. CONSIDERACIONES EN LA ELABORACIÓN Y DISEÑO DEL MODELO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Para que un sistema de recompensa sea fuerte debe reunir los siguientes requisitos (ver Cuadro 6.6.):

- Debe crear un alto grado de conciencia entre los jugadores: es decir, que el sistema sea conocido por cada uno de los componentes del equipo.
- Debe ser valorado por el club: el sistema debe en última instancia servir para mejorar los resultados del equipo.
- Debe ser valorado por los futbolistas: el diseño del sistema debe ser tal que al jugador le merezca la pena hacer el esfuerzo necesario para la consecución del resultado que se le plantea.

- Debe poseer una estructura sensible a los niveles de desempeño: o lo que es lo mismo, una correlación entre lo que se exige y se remunera.
- Debe generar una mayor participación entre los jugadores: es decir, hasta qué niveles se concede la recompensa, a mayor participación por parte de los jugadores, más eficaz será el sistema.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6.6. Consideraciones en la elaboración y diseño de un sistema de retribución variable

6.4. A MODO DE CONCLUSIONES

Entre las conclusiones que se desprenden de este capítulo destacamos las siguientes:

- Un sistema de retribución debe ante todo, buscar remunerar con justicia, lo que significa darle a cada persona lo que se ha ganado: más al que lo hace mejor y menos al que no lo ha hecho también.
- Las consecuencias negativas de no disponer de un sistema de retribución “riguroso” son notables: agravios comparativos, sensación de injusticia, falta de motivación, o *brain scape*, entre otros.

- La retribución “variable”, en principio, parece que es el concepto que mejor se adapta a la remuneración basada en el desempeño.
- El problema que ha tenido el fútbol hasta hoy día no ha sido de “coste” sino de “rentabilidad”: contratos demasiado “elevados” (*too expensive*) y demasiado “largos” (*too long*) que, en muchas ocasiones se han convertido en una losa para el club cuando el jugador no ha respondido a las expectativas puestas en él.
- La solución a esta situación no pasa como están haciendo algunos clubes por una “reducción” sin más de los costes salariales. Esta es una medida válida tan sólo a corto plazo (coyuntural) pero no resuelve el problema de fondo (estructural).
- La cuestión reside en una “racionalización” positiva de los costes salariales donde se vincule la retribución de cada futbolista a su desempeño.
- Además, de esta manera jugador y club comparten no sólo “éxitos” sino también “fracasos”.
- Las características que debe reunir un sistema de retribución deben ser: a) internamente equitativo; b) externamente competitivo; c) sostenible económicamente; d) fácil de entender; e) adaptado al momento; y f) capaz de reformarlo en el futuro (flexible).
- Los diez principios básicos a la hora de elaborar un sistema de retribución son: a) sencillez; b) claridad; c) equidad y sensatez; d) coherencia; e) consenso; f) objetividad; g) concreción; h) transparencia; i) compromiso; y j) flexibilidad.
- Un sistema de retribución para futbolistas profesionales será tanto más eficaz cuanto mayor sea el grado de conciencia entre los jugadores, más valorado sea por ellos, más valorado sea por el club, mayor sea la sensibilidad a los niveles de desempeño, y mayor participación genere entre los jugadores.

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN APLICABLE A LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL: CONTRASTACIÓN EMPÍRICA

“El fútbol no es sólo fútbol. También es una fiesta social sin exclusiones que se disputa al otro lado de la línea de banda”

(Revista de la Real Federación Española de Fútbol)

7.1. PROPUESTA DE UN MODELO DE RETRIBUCIÓN APLICABLE A SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

7.1.1. LA RETRIBUCIÓN ACTUAL EN LOS EQUIPOS DE FÚTBOL

Como paso previo al desarrollo del modelo de retribución es importante conocer con un poco más de profundidad cómo están retribuyendo actualmente los clubes de fútbol a sus jugadores y, en su caso, tener una primera idea de la bondad de un modelo de retribución variable de carácter más individualizado.

7.1.1.1. ENTREVISTAS A PROFESIONALES DEL SECTOR

Con esta finalidad, se han entrevistado a tres personas de referencia pertenecientes a distintos ámbitos del sector: a) Ginés Carvajal Seller (representante de futbolistas); b) Antonio Fidalgo (ex Vicepresidente de la LFP); c) Jesús Lizcano Álvarez (Presidente de la Comisión de Control Económico de la LFP).

7.1.1.1.1. D. GINÉS CARVAJAL SELLER. REPRESENTANTE DE FUTBOLISTAS

D. Ginés Carvajal Seller es agente de futbolistas. Tiene a su cargo, entre otros, a jugadores como Raúl González, Michel Salgado, o Rafael Morientes.

Para Ginés Carvajal, los sistemas de retribución que contemplen objetivos “individualizados” (por jugadores) no es algo muy común entre los equipos y sólo suele darse entre los equipos más grandes.

Según Carvajal, en el caso más sofisticado, como el Real Madrid, existe para algunos jugadores un “fijo” (alrededor 50%) más un “variable” (50%) que viene determinado por el número de partidos jugados (para contar un partido se deben jugar al menos 45 minutos).

Además, este sistema no suele aplicarse a las “grandes estrellas” porque son muy pocos los jugadores de esa categoría (10 ó 12 en total y hay más de 500 jugadores inscritos en la LFP entre Primera y Segunda División) y siempre hay otro equipo a satisfacer su elevada nómina.

Asimismo, Carvajal revela que los jugadores se muestran poco predispuestos a la retribución “variable” y lo que más les interesa es la retribución “fija” ya que su vida laboral es corta y quieren asegurarse la remuneración más elevada posible. No obstante, señala que todo depende de la oferta y la demanda.

Para Carvajal, también es interesante vincular la retribución a conceptos no relacionados “directamente” con lo que ocurre en el terreno de juego, como por ejemplo, la venta de camisetas, entradas, u otros.

7.1.1.1.2. D. ANTONIO FIDALGO. EX VICEPRESIDENTE DE LA LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL¹⁰⁷

D. Antonio Fidalgo era, cuando se llevó a cabo esta entrevista, el Vicepresidente de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.

Para Fidalgo, dada la situación económico-financiera de los clubes, un sistema por objetivos es algo muy sensato. Hasta ahora estaba vinculado a objetivos “colectivos” (primas) y también es razonable que sea de manera “individual”.

También Fidalgo revela que el problema del fútbol es de “rentabilidad” y no de “coste” y, por tanto, lo importante no es si un jugador es caro o no, sino si es bueno.

7.1.1.1. 3. D. JESÚS LIZCANO ÁLVAREZ. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE CONTROL ECONÓMICO DE LA LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL¹⁰⁸

Para D. Jesús Lizcano Álvarez (Presidente de la Comisión de Control Económico de la Liga Nacional de Fútbol Profesional), existe una sensibilidad especial por parte de los equipos a cualquier iniciativa para reducir costes e incrementar ingresos.

Respecto a esta cuestión están desorientados respecto a la situación actual y están más preocupados por soluciones de carácter “externo” (aumento del porcentaje de ingresos por quinielas o ingresos por préstamo de jugadores a la selección) que de carácter “interno” (incrementar ingresos y reducir costes por sí mismos).

7.1.1.2. ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE LOS COSTES SALARIALES

A pesar de la crítica situación financiera de los clubes, la mayoría de ellos no han realizado cambios en su política salarial tradicional, basada en:

- Predomina unas retribuciones “fijas” elevadas con un “variable” nulo o reducido.

¹⁰⁷ Entrevista realizada el lunes 2 de marzo de 2004. No obstante, Antonio Fidalgo dejaba su cargo como adjunto a la Presidencia de la Liga de Fútbol Profesional en septiembre de 2004.

¹⁰⁸ Entrevista realizada el 15 de marzo de 2004.

- Por otro lado, los equipos que incluyen “variable” suelen ser en términos “colectivos” (primas o consecución de títulos u objetivos) y no “individuales” (según lo bien o mal que lo haga cada jugador).
- Contratos, en general, de larga duración.

Aquellos equipos que sí han realizado cambios en su política salarial (en general, los que atraviesan por una situación financiera más crítica) han optado por una estrategia basada en “reducir” los sueldos de sus futbolistas sin más (lo cual no mide el desempeño del jugador simplemente limita las pérdidas económicas y además esto no es justo para el jugador). Puede ser una medida a corto plazo para cortar las pérdidas, pero no desde el punto de vista estratégico, ya que no se trata de “reducir” sino de tender hacia una “racionalización” positiva de los costes salariales, ya que sería desmoralizador para quienes han obtenido un desempeño óptimo.

Se muestran a continuación, algunos ejemplos de las estrategias de reducción de costes llevadas a cabo por los clubes de las principales ligas europeas:

A) ESPAÑA

A.1.) ATHLETIC CLUB DE BILBAO

“La crisis ha llegado con toda su fuerza al fútbol, y el Athletic no se ha librado de ella. Tal es así, que los rectores del club están meditando muy seriamente la posibilidad de exponerles a sus jugadores la cruda situación del club, y del fútbol en general, antes de pedirles que colaboren aceptando una rebaja en los emolumentos que tienen firmados. La idea que manejan los rectores del club es la de tratar de convencer a los jugadores de que en el actual estatus económico en el que se mueve el fútbol no cabe ningún dispendio. El pastel a repartir desde ahora es mucho menor, los contratos televisivos se están negociando a la baja y eso ha de repercutir en todos los implicados en este asunto” (Diario Marca, 2 de julio de 2003).

A.2.) F. C. BARCELONA

“El club azulgrana está decidido a rebajar las millonarias fichas de algunos de sus jugadores a cambio de mantenerles en el equipo” (Diario Marca, 2 de julio de 2003).

A.3.) MÁLAGA C. F., S.A.D.

“En el Málaga tienen previsto mantener su política de austeridad presupuestaria cara al futuro. Quieren continuar bajando los costes en casi todos los capítulos y, sobre todo, en el que afecta a los salarios de los futbolistas (es el más importante de la entidad). Esta idea les obligará a ajustar al máximo en las renovaciones. No quieren desprenderse en principio de casi ninguno de los futbolistas que finalizan sus compromisos, aunque en algunos de los casos sólo cerrarían la continuidad si se produce un importante descenso en las percepciones. En cualquier caso deberán combinar los deseos de que haya los mínimos cambios posibles con unos contratos adecuados a los nuevos tiempos del club (apuesta por rebajar los costes)” (Diario SUR, 3 de marzo de 2004).

B) ALEMANIA

En Alemania, el Bayern de Munich, tras la eliminación en la Liga de Campeones en octavos de final, anunciaba la rebaja en el sueldo de sus jugadores entre un 15 y un 20 por ciento para la temporada 2004-2005.

Asimismo, en el Bayer Leverkusen, el director financiero, Wolfgang Holzhaeuser, confía que su club pueda ahorrar unos 22,5 millones de euros en los próximos años: “los costes serán reducidos al 50 por ciento en el año 2007”.

Según el Bild am Sonntag, el Kaiserslautern, el Schalke 04, el Hannover 96, el TSV 1860 Múnich y el Hansa Rostock también planean reducir los gastos a medio plazo.

El Borussia Dortmund alemán, la temporada 2003-2004 tuvo que reducir en un 20% los salarios de sus jugadores debido a problemas económicos¹⁰⁹.

C) ITALIA

En la temporada 03-04, la Lazio italiana reducía en más de 35 millones de euros el coste de los salarios de su plantilla, pasando de 88,7 millones de euros (44,3 netos) en la campaña 2002-03, a los 53,4 millones de euros (26,7 netos) en la 2003-04.

El plan de salvación confeccionado por el administrador delegado del Lazio, Luca Baraldi, contemplaba que los jugadores, en la campaña 03-04, percibiesen sólo el 55% de lo dispuesto en su contrato, mientras que la cantidad restante se abonase en los dos o tres años sucesivos a su conclusión.

Asimismo, los cinco meses de sueldos adeudados de la temporada 02-03 fueron abonados en acciones del club, por lo que el 12,42% de las acciones del Lazio –

¹⁰⁹ Dato extraído de la Revista *Fútbol Profesional*, nº34, mayo 2004, p. 24.

que cotiza en la Bolsa de Valores de Milán- pertenece a la plantilla del equipo trasalpino.

De la plantilla lacial, tan sólo no suscribieron dicho plan de salvación, Jaap Stam (2,49 millones netos de euros anuales) y Francesco Colonnese (1,03 millones netos de euros).

Otros casos son los delanteros argentino Claudio López y de Bernardo Corradi, que suscribieron un nuevo contrato en los que se amplía la duración del mismo a cambio de aceptar la repartición del total de los emolumentos firmados con anterioridad entre un mayor número de campañas que figura en el nuevo compromiso.

López, por ejemplo, ganaba 2,84 millones de euros netos anuales (hasta el 30 de junio 2005) y, en virtud del nuevo contrato, pasaba a percibir 1,9 millones netos de euros anuales hasta el 30 de junio de 2005. Es decir, prácticamente la misma cantidad firmadas pero con un año más de compromiso.

Los nuevos fichajes (Roberto Muzzi, Luciano Zauri, Ousmane Dabo y Sergio Conceicao) también han aceptado un contrato basado en el nuevo plan de austeridad, con cantidades que no llegan, en el más alto de los casos, al millón de euros.

Un ahorro notable también vino de las marchas, en virtud de traspaso o cesiones, de jugadores que tenían un contrato alto. Son los casos del español Gaizka Mendieta (4,4 millones netos de euros por campaña), que pasó al Middlesbrough; el argentino Diego Pablo Simeone (2,99 millones netos de euros), que ingresó en el Atlético de Madrid; y el italiano Dino Baggio (2,07 millones netos de euros), al Blackburn.

Además, otros ex jugadores como Alessandro Nesta y Manfredini aceptaron transformar en acciones del club parte de la deuda que el club aún mantenía con ellos.

D) INGLATERRA

En la Premier League inglesa el caso más sonado fue el de los jugadores del Leeds United que aceptaron una reducción de su salario para paliar la crisis económica del club. En concreto, los futbolistas del equipo soportaron una reducción significativa de su salario –en torno al 20%- a fin de paliar la grave situación financiera que atraviesa la entidad inglesa que tiene una deuda cercana a los 114 millones de euros.

7.1.1.2.1. EL EJEMPLO DEL F.C. BARCELONA

Según una investigación llevada a cabo por Luis Fernando Rojo en julio de 2003¹¹⁰, podemos observar la “anarquía” en el sistema de retribución de los jugadores del F.C. Barcelona (ver Cuadro 7.1).

Algunos futbolistas sólo contaban con retribución “fija” (Kluivert, Luis Enrique, Gerard, Cocu...) y, otros, aún disponiendo de retribución “variable”, su porcentaje era muy reducido al tiempo que no respondía a un patrón de comportamiento lógico.

JUGADOR	FIJO	VARIABLE
Puyol	5.300.000 €	24.052 € por partido jugado
Riquelme	4.900.000 €	20.815 € por partido jugado
Luis Enrique	5.664.000 €	
Gerard	4.888.000 €	
Cocu	3.487.000 €	
Saviola	3.325.000 €	6.000 € por gol
De Boer	2.140.000 €	25.000 € por partido jugado
Reiziger	3.260.000 €	
Enke	3.167.000 €	
Alfonso	3.000.000 €	
Overmas	3.000.000 €	
Xavi	1.581.000 €	28.863 € por partido jugado
Andersson	2.225.000 €	17.129 € por partido jugado
Dani	2.195.000 €	
Rochemback	1.563.000 €	16.957 € por partido jugado
Christanval	1.502.000 €	32.000 € por partido jugado
Gabi	1.738.000 €	12.020 € por partido ganado
Geovanni	1.307.000 €	17.137 € por partido jugado
Bonano	1.400.000 €	
Sorín	1.000.000 €	6.000 € por partido jugado
Kluviert	10.500.000 €	
Mendieta	7.222.000 €	30.000 € por partido jugador
<i>Fuente: Marca, sábado 5 de julio de 2003, p. 8.</i>		

Cuadro 7.1. Ranking de ganancias de los jugadores del F.C. Barcelona

Si tomamos dos ejemplos, Saviola y De Boer, ambos jugadores en las filas del club blaugrana en ese momento, podemos observar que:

- Saviola, por ejemplo, tenía un “fijo” de 3.325.000 €, mientras que su “variable” era de 6.000 € por gol metido. Como se puede comprobar no se tenía en cuenta si el equipo ganaba o perdía, ni tampoco el tipo de

¹¹⁰ Véase Diario Marca, sábado 5 de julio de 2003.

competición “nacional” (Copa de Rey, Campeonato Nacional de Liga, Supercopa) o “internacional” (Champions League, UEFA, Intercontinental, Supercopa).

Además, en la temporada 2002-2003, Saviola metió 20 goles, de los cuales 13 fueron en Liga y 7 en la Copa de Europa. Esto hace un desembolso de 120.000 € en concepto de retribución “variable” (20 goles x 6.000 € / gol). La suma de su retribución “fija” (3.325.000 €) más su retribución “variable” (120.000 €) da una cifra de 3.445.000 €, lo que nos indica que su retribución “variable” fue tan sólo del 3,5% del total, es decir un porcentaje escasamente motivador.

- De Boer: el “fijo” era de 2.140.000 € y luego un “variable” de 25.000 € por partido jugado. De la misma manera, no se tiene en cuenta el partido de competición que se juega, si es en campo propio o fuera, si el equipo gana o pierde, etc.

7.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO

El Modelo de Retribución desarrollado responde a tres objetivos estratégicos (ver Cuadro 7.2.):

- a) El objetivo primero es que el modelo sea un “sistema de retribución” que permita vincular la remuneración de cada jugador a su desempeño, de tal manera que el esquema retributivo sea justo.
- b) En segundo lugar, no sólo debe perseguir individualizar la retribución, sino que al mismo tiempo, el modelo debe ser un “sistema motivador” para el jugador, de tal modo que le lleve a mejorar su rendimiento. Una retribución inteligentemente definida es un factor clave de motivación.
- c) Finalmente, el modelo debe ser utilizado como “herramienta de gestión” que permita detectar y corregir ineficiencias, tanto desde una vertiente deportiva como empresarial.

OBJETIVO	FINALIDAD
■ SISTEMA DE RETRIBUCIÓN...	■ ...VINCULAR REMUNERACIÓN A DESEMPEÑO
■ SISTEMA DE MOTIVACIÓN...	■ ...INCENTIVAR LA MEJORA DEL RENDIMIENTO
■ SISTEMA DE GESTIÓN...	■ ...DETECTAR Y COREGIR INEFICIENCIAS

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.2. Objetivos estratégicos del Modelo

7.1.3. ESQUEMA DEL MODELO

Se muestra a continuación en forma de “gráfico” y “conceptos” el esquema del modelo de retribución “variable” aplicable a los clubes de fútbol y S.A.D. y que será desarrollado a lo largo de los siguientes epígrafes de este capítulo (ver Figura 7.1. y Cuadro 7.3.).

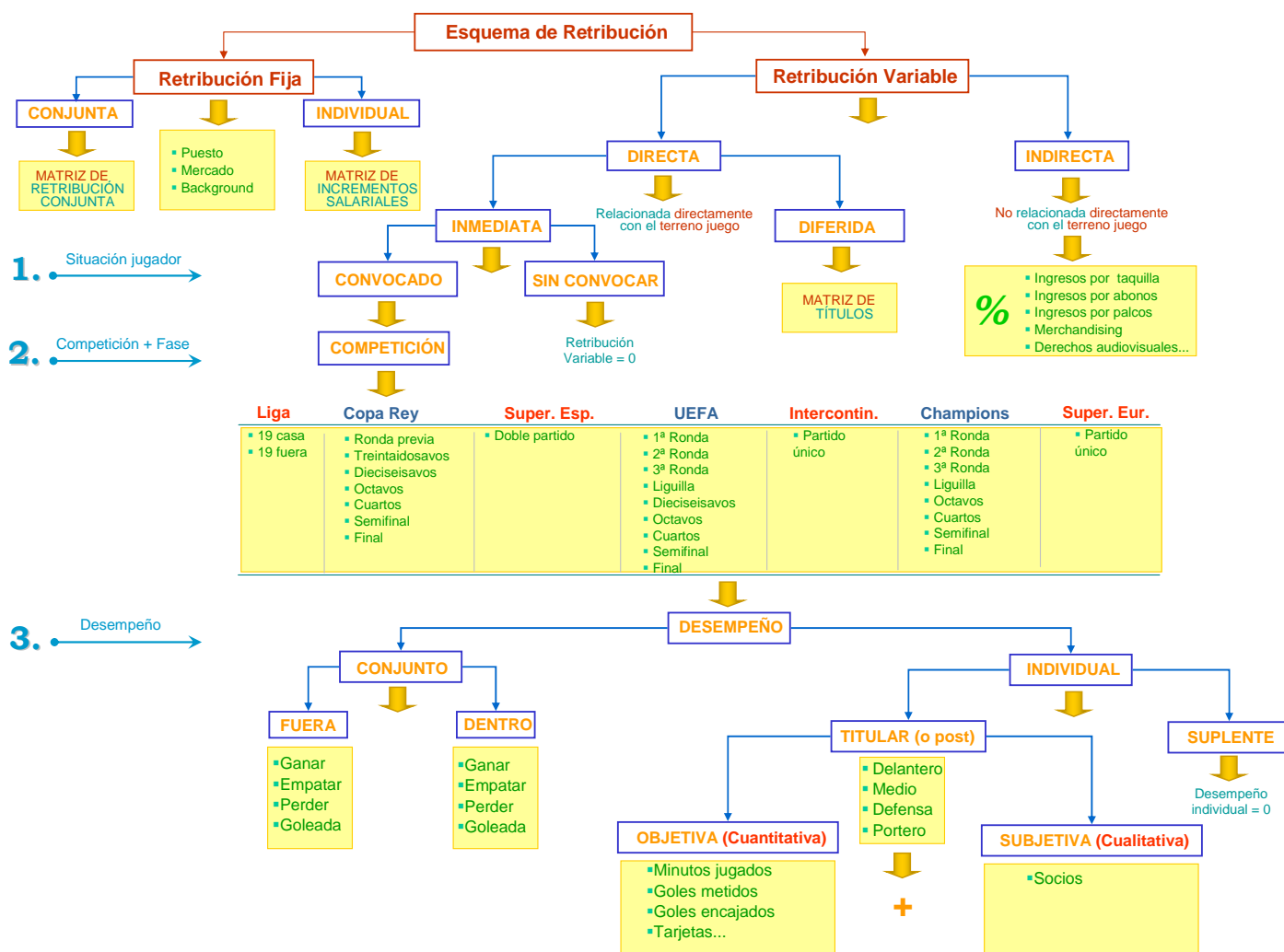


Figura 7.1. Esquema gráfico del Modelo

■ Retribución Variable

✗ **Directa:** relacionada con lo que ocurre en el terreno de juego

■ **Inmediata:** la que tiene lugar partido a partido. Tres variables clave:

1. Situación del jugador en relación al partido

— No convocado

— Convocado:

➔ Titular

➔ Suplente

2. Competición (Internacional / Nacional) + Fase de la competición

3. Desempeño:

— Conjunto

— Individual

➔ Valoración objetiva o cuantitativa

➔ Valoración subjetiva o cualitativa

■ **Diferida:** relativa a la consecución de títulos: Matriz de Títulos

✗ **Indirecta:** no relacionada directamente con lo que ocurre en el terreno de juego

■ Retribución Fija:

✗ **Conjunta:** Matriz de Retribución Conjunta

✗ **Individual:** Matriz Incrementos Salariales – MIS

Cuadro 7.3. Conceptos del Modelo

7.1.4. DESARROLLO DEL MODELO

7.1.4.1. EL SALARY CAP (TECHO SALARIAL) COMO PUNTO DE PARTIDA DEL MODELO

El punto de partida del modelo es el establecimiento de un *salary cap* (techo salarial) que facilite la planificación estratégica de los “gastos de personal deportivo” de la entidad.

Ese *salary cap* viene definido por un porcentaje del total de ingresos de la entidad, de tal manera que *ex ante* sea posible cuantificar el impacto máximo que estos costes pueden suponer sobre la cuenta de resultados y, lo más importante, ser capaces de prever que no superen en ningún caso a los ingresos: *increased financial performance dependent pay is an excellent foil to salary caps. It automatically helps the club manage its wages/turnover ratios with such measures in place, and hence salary cap compliance is more certain* (Deloitte & Touche, 2003).

No obstante, ese *salary cap* debe ser considerado a nivel global (*pool*) para el “equipo” y, en ningún caso, de modo “individual”, de tal manera que los jugadores con mejor desempeño perciban una remuneración superior.

Es importante advertir al mismo tiempo, que un *salary cap* es una medida de disciplina presupuestaria acertada para evitar derroches salariales, pero en ningún caso imputa a cada jugador el salario resultante de su desempeño. Por

tanto, el *salary cap* como punto de partida es “necesario” pero en todo caso “insuficiente”, por lo que debe ir acompañado de medidas complementarias que busquen remunerar a cada futbolista de acuerdo a su rendimiento.

Es necesario destacar asimismo que, aunque esta práctica de imponer un tope salarial se cree procedente de la liga de baloncesto americana, ya en la temporada 1950/51 existía en nuestra liga española de fútbol esta exigencia: “la Liga española fijó el tope máximo salarial para los futbolistas en 3.000 pesetas con un aumento del 10 por ciento por cada trienio que un futbolista cumplía en su club” (VV.AA., 2002).

Además, se establecieron otras medidas como: a) el tope máximo de traspasos quedaba fijado en 150.000 pesetas por un año, momento en que se renovaría; b) los extranjeros no podrían ser contratados por cifras superiores a las del mejor pagado de sus compañeros de plantilla.

Antes incluso, después de la Guerra Civil, la Federación Española de Fútbol limitó el sueldo de los futbolistas de Primera División a 600 pesetas, y a 400 pesetas para los de Segunda División. Como decía el presidente de la Federación por aquel entonces, Julián Troncoso, “un coronel gana 800 pesetas al mes y no es de recibo que un delantero centro gane más dinero” (Campmany, 1994).

7.1.4.2. RETRIBUCIÓN “FIJA”

Las variables que definen la retribución “fija”, aquella parte que el empleado recibe de manera regular, se pueden resumir en tres:

a) PUESTO: en primer término, es fundamental conocer el valor que el puesto aporta a la organización. Por norma general, en el fútbol, los delanteros suelen ser los “empleados” mejor retribuidos: “en el mercado del fútbol actual, depauperado y en crisis, lo único que vale dinero de verdad es el kilo de goleador” (As, 2003d).

Parece ser que su función principal, la de meter goles, es la que mayor valor añadido aporta al equipo y, por tanto, debe estar mejor valorada que las relativas a otras demarcaciones: “los futbolistas que crean valor (...) casi todos juegan de medio campo en adelante. Se benefician de su afán destructor y de su forma física, pero en sus botas la tosquedad del fajador se torna magia y el balón arrebatado con sudor adquiere vida propia” (Suárez, 2003).

Luis Suárez -Balón de Oro (1960) y Balón de Plata en dos ocasiones (1964 y 1965)- afirmaba que “lo más difícil en el fútbol es marcar goles”; y el propio Alfredo Di Stéfano decía refiriéndose a esta misma cuestión: “construir una silla lleva su tiempo; destruirla, de dos patadas se viene abajo”; y también es suya la

sentencia siguiente: “hay que fichar delanteros, no defensas. Defensas los hay a cientos en los andamios”.

Malcolm Allison, quien fuese entrenador del Manchester City afirmaba: “ningún jugador de verdadero talento debería jugar en la defensa”.

Según Iker Casillas, portero del Real Madrid “en el fútbol, gana más quién más cerca está de la portería contraria. A un guardameta y a un delantero les separan ochenta metros y cientos de millones”.

En sus orígenes, de hecho, se identificaba al portero con un jugador que aportaba poco valor añadido al desarrollo del juego: *you are useless, just keep the goal* (tú eres un inútil, guarda la portería).

Según recoge García Candau (1996b): “Un portero en la historia del fútbol era el muchacho que como no sabía driblar era designado por sus compañeros para lo menos brillante. Durante muchos años han sido héroes en el área”.

Asimismo dice este especialista: “Cuando dos muchachos escogen entre los compañeros a diez para formar a su equipo los últimos en ser elegidos siempre han sido y son porteros. El egoísmo infantil siempre deja para el final al menos diestro, al gordito que puede correr poco, a quien no está capacitado para ganar un partido y opta por dejarlo en la portería. Hay una cierta crueldad en este acto de ir eligiendo porque los últimos en ser incorporados a cada equipo serán porteros o serán extremos. Porteros para que no jueguen y extremos para que estorben poco. Los niños no se inclinan por la seguridad en la portería sino por el manejo de la pelota. El portero es casi la escoria de los juegos de infancia” (García Candau, 1996b).

Hoy día la situación ha cambiado y los porteros constituyen un componente muy importante dentro de los equipos, aunque por norma general, los delanteros suelen ser los jugadores mejor remunerados seguidos de los centrocampistas, en tercer lugar, los defensas, y por último los porteros.

b) CONDICIONES DEL MERCADO: que determinan la oferta y demanda del momento: *res tantum valet quantum vendi potest* (el valor de algo es el que otra persona está dispuesta a pagar). Desde la temporada 2001-2002, año en que se produjo el fichaje más caro en la historia del fútbol -tras unos años donde cada temporada se batía un nuevo récord-, Zinedine Zidane, por 75 millones de euros, la situación se ha estabilizado quedando esa cifra como máximo histórico. Hoy día los traspasos más caros se sitúan en torno a los 30-40 millones de euros y las nóminas más altas alrededor de 6 millones de euros netos. El fichaje más caro para la campaña 2005-2006 fue el del jugador ghanés de 22 años, Michael Essien por el Chelsea, que desembolsó 38 millones de euros.

c) **BACKGROUND:** trayectoria profesional durante las últimas temporadas. A mejor desempeño (consecución de títulos conjuntos de equipo o incluso a nivel de selección nacional así como trofeos individuales), mayor remuneración.

Teniendo en cuenta estos tres factores es necesario clasificar a cada uno de los jugadores según una de las categorías siguientes: (ver Cuadro 7.4.)

- **CATEGORÍA “A”:** estarán incluidos dentro de esta categoría aquellos jugadores que tengan la consideración de “gran fichaje”. Se considera que un jugador es de categoría “A” cuando su sueldo está entre 4 y 6 millones de euros¹¹¹.
- **CATEGORÍA “B”:** están incluidos dentro de esta categoría los jugadores de la cantera, entendiéndose por cantera aquellos jugadores procedentes de las categorías inferiores del equipo y que llevan menos de dos años con la primera plantilla.
- **CATEGORÍA “C”:** se incluyen aquí aquellos jugadores que no están ni en la Categoría “A” ni “B”.

	JUGADOR
Categoría “A”	Gran Fichaje
Categoría “B”	Cantera
Categoría “C”	Resto

Cuadro 7.4. Categoría del jugador

En cuanto a la retribución “fija” hay que tener en cuenta que ésta se divide en dos:

- **Obligatoria:** la marcada por Convenio Colectivo. Sabemos, como comentamos en el capítulo 6 (artículo 25 Convenio Colectivo AFE-LNFP), que la retribución mínima garantizada es (ver Cuadro 7.5.):

	2002-2003	2003-2004
Primera División	64.754,73 €	67.021,14 €
Segunda División	37.233,97 €	38.537,15 €

Cuadro 7.5. Retribución mínima garantizada anual

Asimismo, el artículo 28 del Convenio establece el salario mínimo mensual (ver Cuadro 7.6.):

¹¹¹ Como veremos más adelante estas cifras son las que utilizaremos para la contrastación empírica del Modelo, que como quedará reflejada se realizará con el club del Real Madrid.

	2002-2003	2003-2004
Primera División	1.942,64 €	2.010,63 €
Segunda División	1.295,09 €	1.340,41 €

Cuadro 7.6. Retribución mínima garantizada mensual

- **Voluntaria:** la que excede a lo estrictamente determinado por el Convenio Colectivo.

Respecto a la “estructura salarial”, ésta está caracterizada por:

- **BANDAS “ANCHAS”:** con el objetivo de que, dentro de una misma categoría exista un margen suficientemente amplio para premiar el mejor desempeño de unos jugadores frente a otros.
- **BANDAS “NO SOLAPADAS”:** esto es, una banda salarial comienza donde finaliza la anterior. En concreto, el perfil de la banda salarial oscila en los siguientes intervalos.

Cada jugador, dentro de cada “categoría” a la que esté asignado, tendrá un mayor o nivel de salario dependiendo de su “puesto”, “background” y “condiciones del mercado” en el momento de su fichaje.

7.1.4.3. RETRIBUCIÓN “VARIABLE”

7.1.4.3.1. RETRIBUCIÓN VARIABLE “DIRECTA”

Por Retribución Variable “Directa” se entiende aquella parte de la retribución que está directamente relacionada con lo que ocurre en el terreno de juego.

La Retribución Variable “Directa” se desglosa a su vez en dos componentes:

- a) Retribución Variable “Inmediata”: aquella que tiene que ver con lo que ocurre partido a partido.
- b) Retribución Variable “Diferida”: aquella que tiene que ver con la consecución de títulos u objetivos estratégicos definidos.

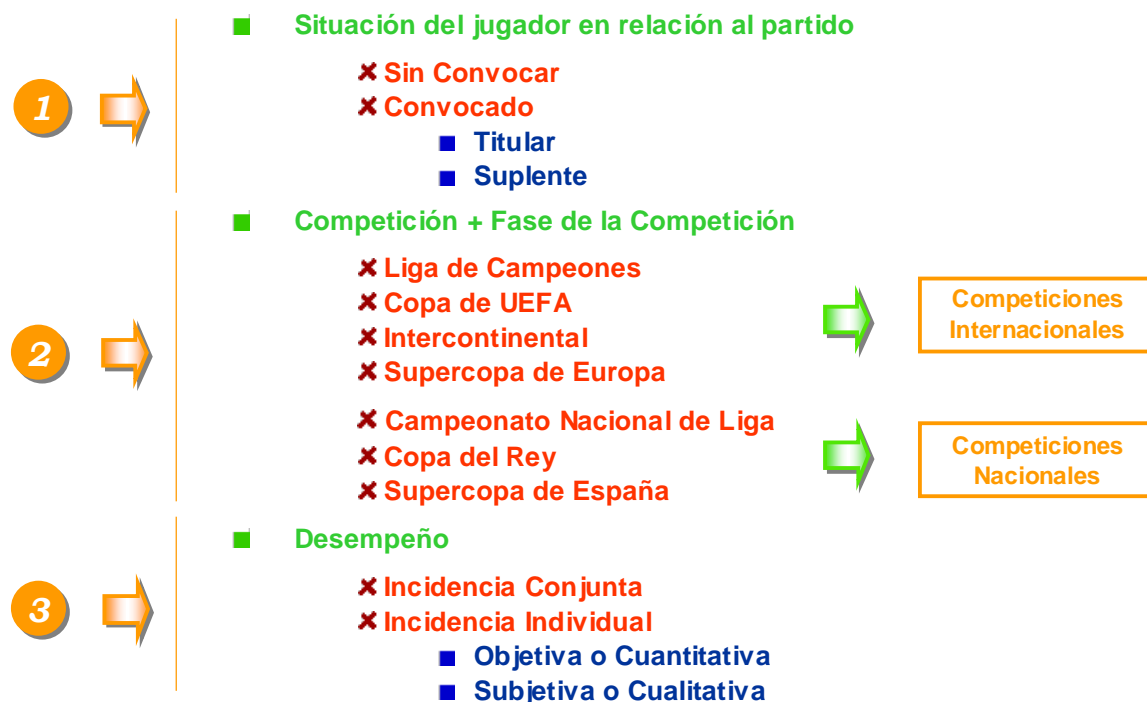
7.1.4.3.1.1. RETRIBUCIÓN VARIABLE DIRECTA “INMEDIATA”

Pasamos a continuación a desarrollar la retribución variable directa “inmediata”.

7.1.4.3.1.1.1. CONCEPTO Y DESARROLLO

Es aquella que tiene que ver con lo que ocurre en el terreno de juego partido a partido. Tiene en cuenta tres variables clave que constituyen los tres pilares del modelo (ver Cuadro 7.7.):

- a) Situación del jugador en el campo.
- b) Competición y Fase de la competición.
- c) Desempeño.



Cuadro 7.7. Tres variables claves del Modelo

a) SITUACIÓN DEL JUGADOR EN EL CAMPO

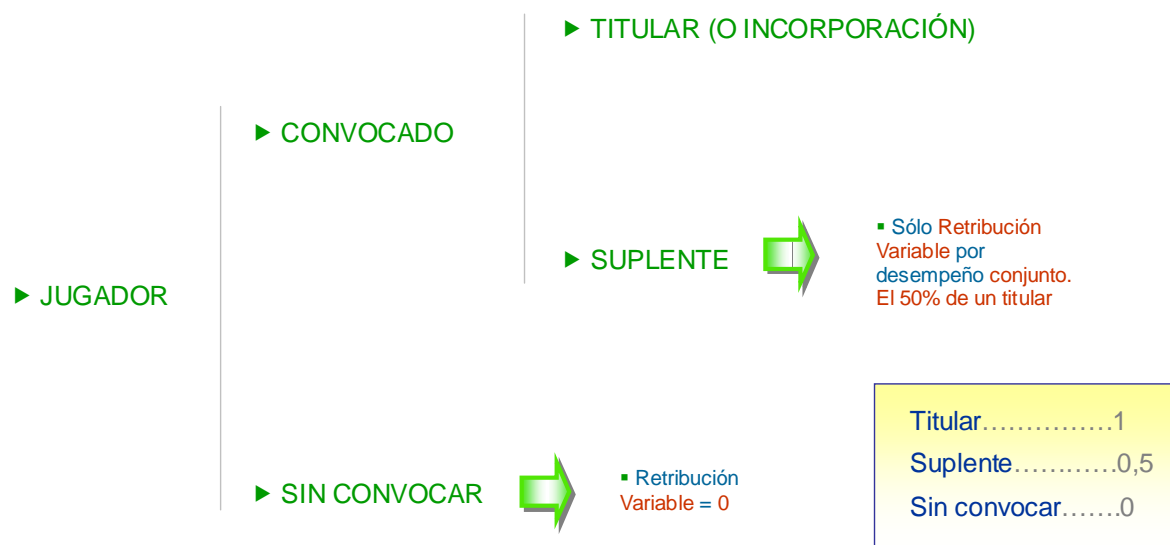
Hay que responder a tres preguntas (ver Cuadro 7.8. y Figura 7.2.):

- ¿Va convocado el jugador al partido?
- Si va convocado, ¿es titular o suplente todo el partido; o se ha incorporado posteriormente?
- Si es titular o se ha incorporado al terreno de juego, ¿cuántos minutos ha jugado?

De tal manera que:

- Si el jugador no va convocado, su retribución “variable” para ese partido será cero. No percibirá retribución variable ni por desempeño “conjunto” ni por desempeño “individual” (que veremos en epígrafes posteriores).
- Si el jugador va convocado y es suplente todo el partido (0 minutos disputados):
 - La retribución variable “conjunta” (que veremos con posterioridad) será el 50% de lo estipulado de lo dispuesto para un jugador que juegue todo el partido.
 - La retribución variable “individual” será cero, puesto que no ha jugado ningún minuto.
- Si el jugador va convocado y juega todo el partido (90 minutos):
 - La retribución variable “conjunta” será el 100% de lo estipulado de lo dispuesto para un jugador que juegue todo el partido.
 - La retribución variable “individual” (que veremos a continuación) vendrá determinada por su desempeño.
- Si el jugador va convocado y juega sólo una parte del partido:
 - La retribución variable “conjunta” vendrá determinada por un porcentaje que será los minutos jugados entre el total de minutos, siempre y cuando juegue un mínimo de 30 minutos. Si disputase menos de 30 minutos se le consideraría como a un suplente (el 50% de lo estipulado para un jugador que dispute el partido entero).

- La retribución variable “individual” vendrá determinada por su desempeño (que veremos más adelante).



(1) La valoración del portero se realiza de manera individualizada
 (2) Los minutos jugados a partir del minuto 90 no se tienen en cuenta.

Cuadro 7.8. Situación del jugador en el campo

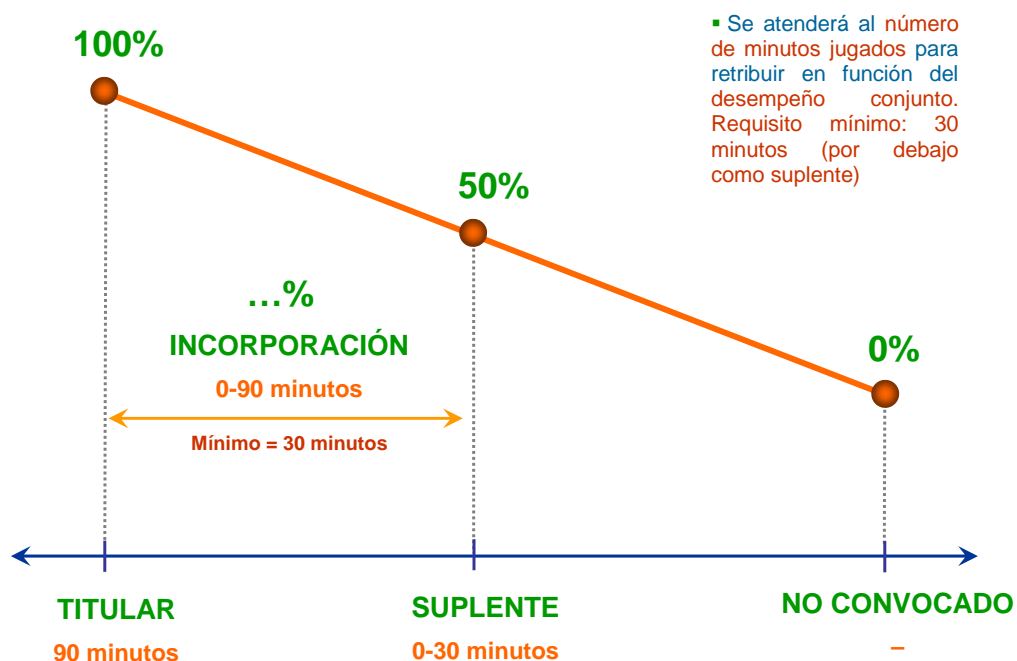


Figura 7.2. Retribución según minutos jugados

b) COMPETICIÓN Y FASE DE LA COMPETICIÓN

El objetivo de esta variable es establecer ponderaciones de importancia a cada una de las competiciones y, dentro de las competiciones, a cada una de las eliminatorias que componen el campeonato. La finalidad es premiar en mayor medida aquellas competiciones que tengan mayor impacto en la cuenta de resultados del club. Lógicamente, las competiciones “internacionales”¹¹² se valoran más que las “nacionales” y, dentro de aquéllas, por ejemplo, unas más que otras (la UEFA Champions League se retribuirá mejor que la Copa Intercontinental o que la Copa de la UEFA) al tiempo que las fases de cada competición tienen distinta importancia: mayor a medida que se van superando a lo largo de la competición.

De la misma manera, dentro de cada competición habrá que remunerar de manera creciente según se vayan superando las distintas eliminatorias.

Las competiciones que podemos encontrar son:

- **COMPETICIONES INTERNACIONALES:** donde existen cuatro tipos diferentes de competiciones:
 - **UEFA Champions League (UCL):** es la competición más importante y la que más ingresos genera, por tanto, también es la que se debe retribuir mejor. Originalmente creada como “Copa de los clubes campeones de Europa” en la temporada 1955-56, la competición cambió de formato al tiempo que lo hacía de nombre en la temporada 1992-93¹¹³. El último cambio se produjo en la temporada 2003-2004.

¹¹² Estas competiciones tienen especial relevancia en el caso de los equipos considerados “grandes” como por ejemplo, el Real Madrid.. Según Florentino Pérez, en referencia a la pérdida de la Copa Intercontinental el 28 de noviembre de 2000 contra el equipo argentino Boca Juniors afirmaba: “perder en Tokio me dolió mucho. Queremos hacer del Real Madrid la mejor marca del mundo y se ha desaprovechado una gran oportunidad”.

¹¹³ Originalmente la competición -que comenzó en la temporada 1955/56- estaba organizada bajo el sistema de eliminatorias a doble partido. Pese a todo, el sistema cambió en 1992/93, cuando tres rondas eliminatorias abrían el torneo para después pasar a una fase de dos grupos de cuatro clubes cada uno, jugando entre ellos a doble partido. Los ganadores de los dos grupos se enfrentaban en la final. Un formato similar se estableció en la temporada 1993/94 pese a la inclusión de una semifinal a doble eliminatoria, partido de ida y vuelta, con los dos mejores clubes de cada grupo antes de la final. La competición se extendió aún más en la temporada 1994/95 con una ronda preliminar antes de que los clubes se dividiesen en cuatro grupos de cuatro equipos. De nuevo, los dos mejores clubes de cada grupo avanzaban a la fase de eliminatorias, lo que significaba una ronda adicional de cuartos de final. El siguiente cambio llegó al comienzo de la campaña 1997/98 con una nueva expansión. Ahora se necesitaban dos rondas de clasificación y la fase de grupos aumentaba hasta seis su número, con cuatro equipos en cada uno de ellos. Los seis ganadores y los dos mejores segundos clasificados avanzaban hasta la fase de eliminatorias. Más cambios se avecinaron en la temporada 1999/2000, cuando se crearon más rondas clasificatorias para formar dos fases de grupos. La primera con 32 equipos, con ocho grupos de cuatro equipos que disputaban seis partidos cada uno para reducir a 16 equipos la segunda fase, relegando a los clasificados en tercer lugar a la tercera ronda de la Copa de la UEFA. Al final de la segunda fase de grupos, ocho equipos pasaban a componer los cuartos de final, que se disputaban a partido de ida y vuelta. Los ganadores avanzaban a las

La UEFA Champions League está abierta a cada campeón de los campeonatos nacionales, así como a clubes que han terminado en segundo lugar. El número de clubes que acceden por cada federación nacional y el lugar en el que entran en la competición depende de la posición de la correspondiente federación nacional en la lista de coeficientes de la UEFA.

La participación en la UCL se puede lograr bien “directamente”, bien a través de unas “rondas” previas clasificatorias. En el caso de España, con la clasificación UEFA actual, en función de los resultados de los clubes españoles las últimas temporadas, tienen derecho a la participación, de forma “directa”, el campeón y subcampeón del Campeonato Nacional de Liga. El tercer y cuarto clasificados, se incorporan a la “tercera ronda” de la fase previa donde tienen que conseguir la participación en la UCL. Dado que el sistema de clasificación es tipo copa, en caso de ser eliminados, participarían en la primera ronda de la copa de la UEFA.

El actual formato de la competición está formado por (ver Cuadro 7.9.):

a) Fase de clasificación: formada por tres rondas de clasificación:

- Primera Ronda: eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Segunda Ronda: eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Tercera Ronda: eliminatoria, partido en casa y fuera.

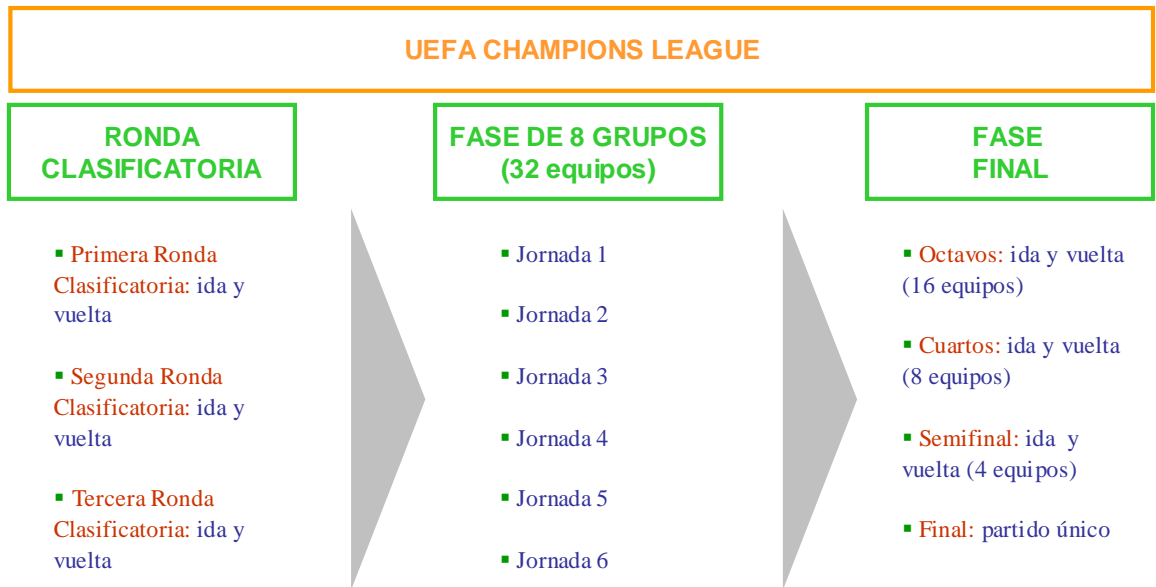
b) Fase de grupos (liguilla): existen ocho grupos (A, B, C, D, E, F, G, H, I) de cuatro equipos cada uno, lo que hace un total de 32 equipos. Cada equipo disputa seis partidos, tres en casa y tres fuera. En esta ronda se clasifican los dos primeros equipos de cada grupo, por lo que son 16 equipos que pasan a la fase de cruces directos, mientras que el tercer clasificado pasa a la tercera ronda de la Copa de la UEFA.

c) Fase final (fases de cruces directos):

- Octavos de Final (16 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.

semifinales, también a doble partido. De esta eliminatoria salían los dos finalistas, en <http://www.uefa.com/competitions/ucl/CompetitionInfo/index,newsId=31136.html>.

- Cuartos de Final (8 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Semifinal (4 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Final (2 equipos): partido único.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.9. Formato UEFA Champions League

Participar en la Champions League puede suponer una fuente de ingresos muy importante para los clubes. De acuerdo con las normas UEFA, el 75% del total ingresado por televisión y contratos comerciales de la UEFA va a parar a los equipos mientras que el 25% restante es reservado al fútbol europeo y la UEFA.

En la última edición 2004/05, la UEFA repartió un total de 415 millones de euros entre los 32 clubes participantes del campeonato. La distribución fue la siguiente: 1,62 millones de euros a cada equipo sólo por estar presente en la competición. A esta cantidad hay que sumar 324.000 euros por cada uno de los seis partidos que componen la fase de grupos. Además, por cada victoria en esta ronda, la UEFA premia con otros 324.000 euros y el empate con 162.000 euros. Acceder a octavos de final supone un ingreso adicional de 1,62 millones de euros; pasar a cuartos 1,95 millones y a semifinales 2,6 millones de euros. El finalista de la competición percibe 3,9 millones de euros y el ganador 6,5 millones de euros (ver Cuadro 7.10.).

Además, las reglas también especifican que el 82% de cualquier ingreso cobrado se distribuye a los equipos participantes y el 18% restante está destinado al fútbol europeo.

Asimismo también se contempla que el 50% de los ingresos cobrados por nuevos contratos con la prensa hechos por la UEFA sean distribuidos a favor de los protagonistas de la competición y el otro 50% al fútbol europeo.

El Liverpool, ganador de la última edición recibió 30,6 millones de euros, seguido del Chelsea, con 28 millones; el AC Milan, con 26 millones; y el Arsenal, con 23 millones. El Barcelona percibió, 16 millones de euros; el Valencia, 14,5 millones; y el Real Madrid, 13,7 millones.

PARTICIPANTE	Cada participante = 1,62 millones €		
	+		
	JUGADO	GANADO	EMPATADO
PRIMERA FASE (6 partidos)	324.000 €	324.000 €	162.000 €
	+		
OCTAVOS	Cada octavofinalista = 1,62 millones €		
CUARTOS	Cada cuartofinalista = 1,95 millones €		
SEMIFINAL	Cada semifinalista = 2,6 millones €		
	CAMPEÓN	SUBCAMPEÓN	
FINAL	6,5 MM €	3,9 MM €	

- Máximo que se puede obtener (ganar la competición ganando todos los partidos: 18,18 millones de euros)
- Mínimo que se puede obtener (ser eliminado en primera fase sin ganar ningún partido): 3,56 millones de euros

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.10. Ingresos Clubes UEFA Champions League 2004-2005

- **Copa de la UEFA:** es la segunda competición europea más importante. Conocida originalmente como la Copa de Ferias, se fundó el 18 de abril de 1955, dos meses después de la Copa de Clubes Campeones de Europa. Desde la temporada 1999-2000, los ganadores de las copas nacionales también se clasifican para la Copa de la UEFA

tras la decisión de poner fin a la Recopa de la UEFA (la última edición se celebró en el año 1999 siendo el campeón la Lazio). Además, los clubes eliminados de la tercera ronda de clasificación para la UEFA Champions League y los ocho terceros al final de la primera fase de grupos de la misma competición se movían para competir en la Copa de la UEFA. La competición también incluye a los tres representantes del *Fair Play*, tres ganadores de la Copa Intertoto de la UEFA y los ganadores de algunas Copas de liga domésticas. En España la juegan el quinto y sexto clasificado en el Campeonato Nacional de Liga.

Existe un nuevo formato desde la temporada 2004-2005, compuesta de la siguiente manera (ver Cuadro 7.11.):

a) Fase clasificatoria y ronda: dos rondas clasificatorias y la primera ronda a doble partido abren la competición a fin de encontrar los 40 clubes que pasan a la fase de grupos.

- Primera fase clasificatoria (50 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Segunda fase clasificatoria (64 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Primera Ronda (80 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.

b) Fase de grupos: comprende ocho grupos de cinco equipos, con dos partidos en casa y dos fuera por club. Los tres primeros clubes de cada grupo (en total 24 equipos) pasan al grupo de 32 clubes, al que se unen los ocho clubes que han quedado en tercera posición en la fase de grupos de la UCL. En este punto, se sigue el formato a doble partido con excepción del partido único de la final.

c) Fase eliminatoria: comprende:

- Dieciseisavos de Final (32 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Octavos de Final (16 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Cuartos de Final (8 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Semifinal (4 equipos): eliminatoria, partido en casa y fuera.
- Final (2 equipos): partido único.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.11. Formato Copa de la UEFA

- **Copa Intercontinental (Toyota Cup):** se celebra a partido único. La disputan el campeón de la UEFA Champions League (Europa) y el campeón de la Copa Libertadores (América). Se celebra en Tokio (Japón) en el *National Stadium* (Estadio Nacional). Tiene una gran trascendencia en los medios de comunicación más allá de las fronteras españolas y, supone una buena oportunidad para incrementar el valor de la marca a nivel internacional¹¹⁴.
- **Supercopa de Europa:** se celebra también a partido único. La disputan el campeón de la UEFA Champions League y el Campeón de la Copa de la UEFA. También tiene un interés notable en los medios.

En el Cuadro 7.12. se puede ver un resumen de las rondas de clasificación de cada una de las competiciones “internacionales”.

¹¹⁴ La última edición de esta competición se celebró en la temporada 2004/05. Desde entonces está extinguida.

Competiciones Internacionales

LIGA DE CAMPEONES	COPA UEFA	INTERCONTINENTAL	SUPERCOPA
<ul style="list-style-type: none"> × Primera Ronda × Segunda Ronda × Tercera Ronda × Liguilla (6 partidos) × Octavos de Final × Cuartos de Final × Semifinal × Final 	<ul style="list-style-type: none"> × Ronda Previa × Primera Ronda × Segunda Ronda × Tercera Ronda × Octavos de Final × Cuartos de Final × Semifinal × Final 	<ul style="list-style-type: none"> × Partido único 	<ul style="list-style-type: none"> × Partido único
<p>▶ COMPETICIÓN: de mayor a menor importancia: Liga de Campeones, Copa UEFA, Copa Intercontinental y Supercopa de Europa</p> <p>▶ FASE DE LA COMPETICIÓN: a medida que se superan eliminatorias se retribuye en mayor medida</p>		<p>▪ Se debe valorar de manera especial la conquista de títulos internacionales por la capacidad de generar marca universal más allá de nuestras fronteras: principal objetivo del Real Madrid</p> <p>▪ <<Perder en Tokio me dolió mucho. Queremos hacer del Real Madrid la mejor marca del mundo y se ha desaprovechado una gran oportunidad>> (Florentino Pérez, en referencia a la pérdida de la Copa Intercontinental el 28/11/00 contra el Boca Juniors)</p>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.12. Esquema de competiciones “internacionales”

- **COMPETICIONES NACIONALES:** tres son las competiciones que encontramos en nuestro país:
 - **Campeonato Nacional de Liga:** se conoce como el campeonato de la “regularidad” y se compone de 38 partidos (19 en casa y 19 en terreno contrario) en el caso de la Primera División, y de 42 partidos (21 en casa y 21 fuera) en el caso de la Segunda División. Cada partido ganado suma 3 puntos; cada partido empatado 1 punto; y cada partido perdido 0 puntos.
 - **Copa del Rey¹¹⁵:** esta competición es conocida como el torneo del “K.O.”¹¹⁶, debido a la oportunidad que tienen los equipos más pequeños de derrotar a aquellos de mayor presupuesto.

¹¹⁵ De 1939 a 1975 conocida como *Copa del Generalísimo* y, con anterioridad, de 1902 a 1931 como *Copa Alfonso XIII*; con la República, de 1931 a 1936, *Copa de España*. En 1937 y 1938 no se disputó por motivo de la Guerra Civil.

¹¹⁶ El inicio de las eliminatorias a un partido, el 13 de diciembre del año 2000, dio lugar a que numerosos de los “grandes” equipos quedasen eliminados. Así en la edición 2000-2001, quedaban eliminados 11 equipos, 4 en treintaidosavos (Real Madrid, Real Sociedad, Alavés, Oviedo) y 7 en dieciseisavos (Deportivo, Valencia, Villarreal, Osasuna, Valladolid, Las Palmas, Numancia); en la edición 2001-2002 los eliminados eran 13, esto es, 8 en treintaidosavos (Valencia, Barcelona, Betis, Espanyol, Zaragoza, Real Sociedad, Sevilla, Tenerife) y 5 en dieciseisavos (Celta, Alavés, Málaga, Las Palmas, Osasuna); finalmente, en la edición 2002-2003,

El formato de esta competición es de carácter eliminatorio. Participan en ella equipos de categorías inferiores, disputando entre ellos una fase previa con partido de ida y vuelta. Con la incorporación a la competición de los equipos profesionales, se inician dos eliminatorias a partido único a celebrar en el campo del club de menor categoría. Desde octavos de final hasta semifinales se vuelve a la eliminatoria con doble enfrentamiento para disputarse la Final en terreno neutral y con un solo encuentro.

Conviene considerar que, para los casos celebrados a partido único, la recaudación, deducidos los gastos de arbitraje, impuestos, personal del servicio del campo y billeteaje se reparten al 50% entre los dos contendientes. Además, en la final de la Copa de S. M. el Rey, los beneficios económicos líquidos obtenidos se distribuyen a partes iguales entre los dos clubes y la RFEF (art. 57.2. y 3. Reglamento de Competiciones de la RFEF).

De esta manera, un club profesional que alcance la final, obtendrá los ingresos de taquilla por el total de tres encuentros, la mitad de otros dos (probablemente contra un equipo de menos categoría y con un estadio de reducido aforo) y un tercio del partido de la final.

El formato de la competición es el siguiente:

- Ronda previa: partido de ida y vuelta.
- Treintaidosavos de final: partido único.
- Dieciseisavos de final: partido único.
- Octavos de Final: partido de ida y vuelta.
- Cuartos de Final: partido de ida y vuelta.
- Semifinal: partido de ida y vuelta.
- Final: partido único.

quedaban eliminados 13 equipos, 6 en treintaydosavos (Barcelona, Espanyol, Real Sociedad, Racing, Rayo Vallecano, Villarreal) y en dieciseisavos (Valencia, Málaga, Athletic, Celta). En la edición 2003-2004, las consecuencias fueron menores: en treintaidosavos, 2 equipos (Athletic y Albacete) y 3 en dieciseisavos (Mallorca, Racing, Real Sociedad); aunque en la 2004-2005 se volvieron a repetir las eliminaciones de los grandes: 5 en treintaidosavos (Barcelona, Valencia, Zaragoza, Espanyol, Villarreal); y 7 en dieciseisavos (Deportivo, Málaga, Levante, Real Sociedad, Racing de Santander, Mallorca, Albacete); en octavos de final fue eliminado el Real Madrid frente al Valladolid.

- **Supercopa de España:** se disputa a doble partido. Se celebra entre el campeón del Campeonato Nacional de Liga y el campeón de la Copa de S. M. el Rey.

Es una competición que se resuelve a doble encuentro. Según lo previsto en el art. 55.3. del Reglamento de Competiciones de la RFEF, estos encuentros son administrados directamente por la RFEF. Esto significa, entre otras cosas, en que señalará los precios. En el Reglamento no especifica la forma de realizarse el reparto de los ingresos.

En el Cuadro 7.13. se puede ver un resumen de las rondas de clasificación de cada una de las competiciones “nacionales”.

Competiciones Nacionales

CAMPEONATO LIGA	COPA DEL REY	SUPERCOPA
<ul style="list-style-type: none"> × 19 partidos en casa y 19 fuera (Primera División) × 21 partidos en casa y 21 fuera (Segunda División) 	<ul style="list-style-type: none"> × Ronda Previa × Treintaidosavos Final × Dieciseisavos Final × Octavos Final × Cuartos Final × Semifinal × Final 	<ul style="list-style-type: none"> × Partido único

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.13. Esquema de competiciones “nacionales”

c) DESEMPEÑO

Dos son las variables a considerar en el desempeño total:

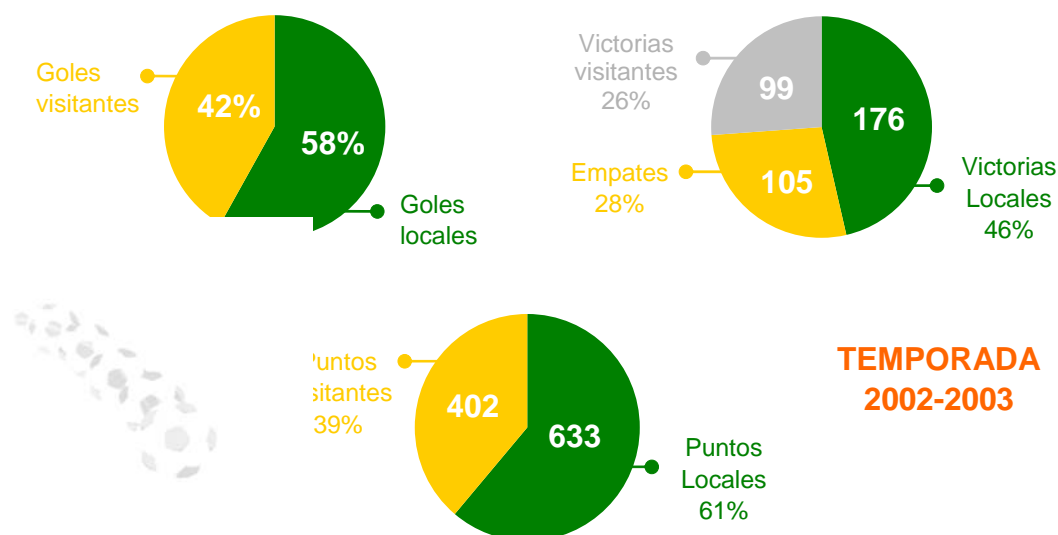
- **DESEMPEÑO “CONJUNTO”:** relativo al equipo. Representa un porcentaje del desempeño total (que dependerá de si se quiere premiar en mayor medida el trabajo en equipo o el trabajo individual). Para determinar el desempeño del equipo se han considerado dos variables:
 - **Resultado del partido:** habrá que tener en cuenta:
 - Ganar: se retribuye el 100% de lo estipulado.

- Empatar: se retribuye un 33% de lo establecido para el partido ganado que venga determinado por puntos (dado que es un punto) o el 50% en fases eliminatorias.
- Perder: no se retribuye.
- **Terreno de juego:** se premia en mayor medida los resultados obtenidos en terreno “contrario” que en campo “propio”¹¹⁷:
 - En Casa.
 - Fuera.

La mayor dificultad para jugar fuera de casa debe premiarse con una remuneración superior. Por dar algunos ejemplos que demuestran esta afirmación (ver Figura 7.3. y 7.4.):

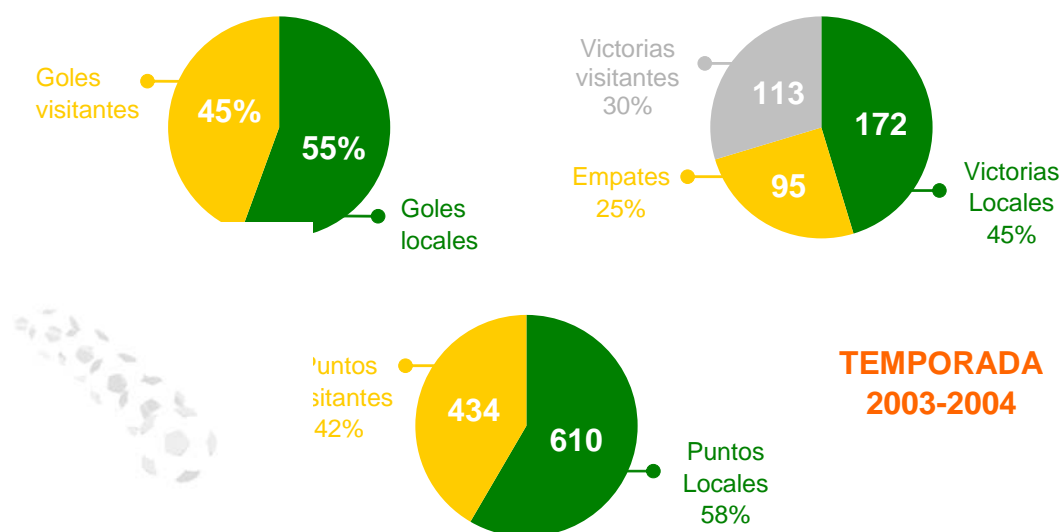
- En la temporada 2002-2003, del total de puntos obtenidos por los equipos de Primera División en el Campeonato Nacional de Liga, el 61% se consiguieron en “casa” y solo el 39% “fuera”. Una temporada después, en la 2003-2004, las cifras fueron parecidas, el 58% de los puntos se consiguieron en “casa” y el 42% “fuera”.
- En temporada 2002-2003, el 46% de las victorias se produjeron en “casa” y sólo el 26% “fuera”; mientras que en la temporada 2003-2004, los datos fueron de 45% y 30% respectivamente.
- Respecto a los goles, en la temporada 2002-2003, el 58% se consiguieron en campo “propio” y sólo el 42% en campo “contrario”, mientras que en la 2003-2004, el 55% se consiguieron en “casa” y el 45% “fuera”.

¹¹⁷ Aquellas eliminatorias que se disputen a partido único sólo habrá una única consideración.



Fuente: Diario Marca y elaboración propia

Figura 7.3. Análisis de resultados por terreno de juego. Temporada 2002-2003



Fuente: Diario Marca y elaboración propia

Figura 7.4. Análisis de resultados por terreno de juego. Temporada 2003-2004

En el caso del Club Atlético de Madrid, por señalar un ejemplo significativo de lo apuntado, en la temporada 2003-2004, el equipo sólo fue capaz de sumar cuatro victorias –de diecinueve partidos- fuera de su feudo (La Condomina, Son Moix, Ruiz de Lopera y San Mamés), lo que vino a denominarse el “síndrome del visitante” (Gato, 2004a).

- **DESEMPEÑO “INDIVIDUAL”**: referido a cada jugador. Representa (1 – X) del desempeño total, siendo “X” el porcentaje establecido al desempeño conjunto. Para evitar individualidades, se liga la *performance* “personal” a la *performance* del “grupo”¹¹⁸; es decir, en tanto en cuanto no se consiguen los resultados del equipo no pasan a considerarse los resultados de cada jugador¹¹⁹. Para valorar el desempeño “individual” de un jugador debe haber jugado al menos 30 minutos. El desempeño de cada jugador viene determinado por las siguientes variables:

- **Incidencia “objetiva” o “cuantitativa”**: representa un porcentaje desempeño “individual”. Las variables a tener presente son:

- **Minutos jugados**: se tendrá en cuenta los minutos jugados entre el total minutos (90 minutos). Es necesario haber jugado al menos 30 minutos.

- **Goles metidos**: habrá que tener en cuenta tres factores:

- ✗ **Quién**: habrá que distinguir si es un delantero, un centrocampista o un defensa. La tarea fundamental del delantero es meter goles por lo que debe valorarse más; al defensa se le valorará no tanto por meter goles como que no se los metan.

Por dar un dato, en la temporada 2002-2003, del total de goles que metió el Real Madrid, el 50% fueron materializados por delanteros, el 34% por mediocampistas, y el 16% por defensas.

Un año después, en la temporada 2003-2004, las cifras fueron parecidas: el 51% de los tantos los marcaron los delanteros, el 36% los centrocampistas y el 13% los defensas.

- ✗ **Cuántos**: a medida que un jugador mete más goles, debe valorarse más (no es lo mismo meter un gol, que dos, que hacer un *hat-trick*).

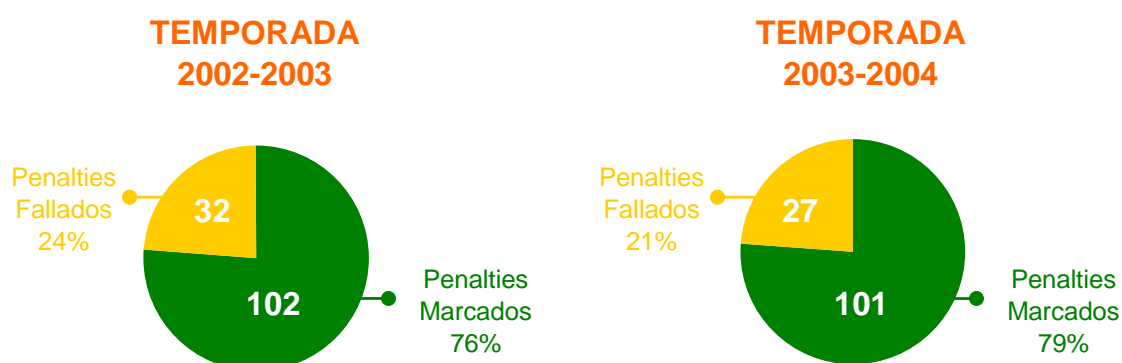
¹¹⁸ “Al principio nos pagaban por lo que hacíamos cada uno y, como el sistema no estaba pervertido, era útil; con el tiempo, algunos empleados funcionaban bien a costa de los demás; ahora para empezar, sólo se concede retribución variable si hay beneficios –si el equipo empató o gana podríamos añadir– y entonces se miran los resultados del área, y sólo retribuye el desempeño personal” (Mateo, 1999). Por este motivo, “la retribución debe ir unida a la *performance* personal, pero también a la del grupo, porque de otro modo puede haber codazos”.

¹¹⁹ No obstante, si ocurriese que un jugador tiene un desempeño excelente pero el equipo no alcanza resultados, la solución para evitar el perjuicio pasa por incrementar la retribución fija.

✘ **Cómo:** distinguiendo si es un gol “normal” o es un gol de “penalti”. La mayor facilidad para meter un penalti debe valorarse menos. Según cuenta Di Stéfano (2000) en su libro *Gracias Vieja*, antiguamente los penalties no se festejaban: “daba vergüenza gritar como un loco el aprovechamiento de semejante ventaja”. El jugador brasileño Pelé también se refirió a esta cuestión al decir que “un penalti es una manera cobarde de marcar”.

Por dar un par de ejemplos, en la temporada 2002-2003, en el Campeonato Nacional de Liga, de los 134 penalties lanzados, consiguieron materializarse 102 (76%) y sólo se fallaron (24%).

Un año después las cifras fueron más llamativas: se pitaron 128 penalties, de los cuales se convirtieron 101 (79%) y 27 (21%) (ver Figura 7.5.).



Fuente: Diario Marca y elaboración propia

Figura 7.5. Análisis de penalties marcados / fallados. Temporada 2002-2003 y 2003-2004

De tal modo que meter un gol de penalti se valorará como el 75% de lo estipulado para un gol normal. No obstante, el jugador que tira el penalti si lo falla deberá ser penalizado con el 25% de lo establecido para ese gol.

- **Goles encajados:** los goles encajados restan aunque en mayor medida a los defensas que a los mediocampistas o delanteros:

- ✗ **Cuántos:** a medida que se encajan más goles, debe penalizarse más (no es lo mismo encajar un gol, que dos, que tres o más). En el caso de mantener la portería a cero, entonces sumará para el jugador.
- ✗ **Cómo:** distinguiendo si es un gol “normal” o es un gol de “penalti”. La mayor facilidad para meter un penalti debe penalizarse menos (75% de lo establecido para ese gol).
- **Tarjetas:** sólo se penalizan en caso de “juego sucio” o “protesta”. Para ello existirá una comisión designada al efecto.
- ✗ **Tarjeta amarilla:** resta un porcentaje.
- ✗ **Doble amarilla:** penaliza más porque supone expulsión.
- ✗ **Tarjeta roja:** es la que más penaliza.

Se muestra a continuación un posible ejemplo de porcentajes aplicados a cada una de las variables antes comentadas según el puesto del jugador en el campo (delantero, centrocampista, defensa) (ver Cuadro 7.14).

INCIDENCIA OBJETIVA o CUANTITATIVA

DELANTERO			MEDIO			DEFENSA		
+	Minutos	40%	+	Minutos	40%	+	Minutos	40%
+	Goles metidos	50%	+	Goles metidos	35%	+	Goles metidos	20%
	Primero	40%		Primero	25%		Primero	10%
	Segundo	45%		Segundo	30%		Segundo	15%
	Tercero y ss.	50%		Tercero y ss.	35%		Tercero y ss.	20%
+	Goles encajados	10%	+	Goles encajados	25%	+	Goles encajados	40%
	Portería a cero	10%		Portería a cero	25%		Portería a cero	40%
	Primero	7,5%		Primero	20%		Primero	30%
	Segundo	5%		Segundo	20%		Segundo	15%
	Tercero y ss.	0%		Tercero y ss.	0%		Tercero y ss.	0%
-	Tarjetas	10%	-	Tarjetas	10%	-	Tarjetas	10%
	Amarilla	5%		Amarilla	5%		Amarilla	5%
	Doble amarilla	7,5%		Doble amarilla	7,5%		Doble amarilla	7,5%
	Roja	10%		Roja	10%		Roja	10%

(1) Es necesario que el futbolista juegue un mínimo de 30 minutos para tener en consideración la Retribución Variable Individual

(2) Los goles metidos de penalti, suman el 75% del valor de un gol y los fallados restan el 25% del valor de un gol

(3) Los penalties encajados de penalti restan el 75% del valor de un gol

Cuadro 7.14. Ejemplo de porcentajes de retribución según la posición del jugador en el campo

- **Incidencia “subjetiva” o “cualitativa”:** representa $(1 - X)$ del desempeño “individual” (siendo “X” el porcentaje asignado a la incidencia objetiva o cuantitativa). Lo determinan los socios a través de diversos medios: SMS, internet, mail, etc. Consiste en valorar a cada jugador en una escala de 1 a 10 (ver Cuadro 7.15. y Cuadro 7.16.), de tal modo que:
 - Si el jugador recibe una valoración por debajo de cinco: su remuneración sería cero ya que estaría suspenso.
 - De cinco a diez, el porcentaje de remuneración variable por desempeño “individual” sería el determinado por la nota media de los socios.

Las implicaciones de la introducción de esta parte de la retribución son:

- Posibilidad de generar ingresos alternativos (vía SMS, etc).
- Mayor vinculación y fidelización socios-jugadores de manera recíproca; los primeros porque participan en la valoración de los jugadores; los segundos, tendrán un trato mejor con los primeros.

INCIDENCIA SUBJETIVA o CUALITATIVA

- Representa el 10% del desempeño individual
- La determinan los socios a través de distintos medios: internet, SMS, otros...
- Consiste en la valoración de 1 a 10 de cada uno de los jugadores que jugaron el partido: titulares (o que se incorporaron posteriormente)

◆ Si la puntuación es < 5	● →	No existe incremento
◆ Si la puntuación es 5	● →	Incrementa la retribución en un 5%
◆ Si la puntuación es 6	● →	Incrementa la retribución en un 6%
◆ Si la puntuación es 7	● →	Incrementa la retribución en un 7%
◆ Si la puntuación es 8	● →	Incrementa la retribución en un 8%
◆ Si la puntuación es 9	● →	Incrementa la retribución en un 9%
◆ Si la puntuación es 10	● →	Incrementa la retribución en un 10%

(1) Este sistema no sólo permite la vinculación e identificación de socio, jugadores y club, sino que además permite generar nuevos ingresos para el club vía móviles, etc, y mejora la relación socio/aficionado y jugador que a su vez implica mayores ventas.

(2) Es necesario que el futbolista juegue al menos 30 minutos.

Cuadro 7.15. Esquema de remuneración según la valoración subjetiva o cualitativa

- **DESEMPEÑO INDIVIDUAL:** no se tiene en cuenta si no se consiguen los resultados conjuntos (ganar o empatar): *performance* personal ligada a *performance* del grupo

✗ **Incidencia Objetiva o Cuantitativa:** representa el 90% del desempeño individual

- Minutos jugados
- Goles metidos
- Goles encajados
- Goles de falta
- Penalties metidos
- Penalties fallados
- Penalties encajados
- Tarjetas amarillas y rojas



■ Se trata de valorar de la manera más **objetiva** posible la **aportación** de cada jugador al resultado del partido

✗ **Incidencia Subjetiva o Cualitativa:** representa el 10% del desempeño individual

- Socios
- Teléfono
- Internet
- Otros



■ Se da la oportunidad a los dueños del club de participar de la **gestión** del equipo evaluando la aportación de cada jugador a los logros (escala de 1 a 10)

Cuadro 7.16. Esquema de desempeño individual (objetivo y subjetivo)

7.1.4.3.1.1.2. EJEMPLO

Se muestra a continuación un ejemplo de la forma de realizar la remuneración “directa”:

- Imaginemos que un jugador cuya posición en el campo es “defensa” disputa un partido del Campeonato Nacional de Liga en campo “contrario”.
- Supongamos que la remuneración “total” máxima que puede conseguir en este partido es de 2.000 euros, 1.000 € en concepto de desempeño “conjunto” (50%) y 1.000 € en concepto de desempeño “individual” (50%).

- El resultado del partido es 1-2, por lo que el equipo es el ganador del encuentro, lo cual es indicativo que, del 50% destinado a desempeño “conjunto” (1.000 €) se obtiene de manera completa.
- En cuanto al desempeño “individual” (50%, 1.000 €), hay que tener en cuenta la valoración “objetiva” (45%, 900 €) y la valoración “subjetiva” (5%, 100 €).
- Imaginemos que la valoración “objetiva” que se distribuye de la siguiente manera (ver Cuadro 7.17.):

	%	€
MINUTOS	60%	540
GOLES METIDOS	10%	90
Primero	2%	18
Segundo	4%	27
Tercero y ss.	5%	45
GOLES ENCAJADOS	10%	270
Ninguno	10%	270
Primero	7%	- 63
Segundo	10%	- 90
Tercero y ss.	13%	- 117
TARJETAS	10%	- 90
Amarilla	5%	- 45
Doble Amarilla	7,5%	- 67,5%
Roja	10%	-90
TOTAL	100%	900

Cuadro 7.17. Esquema de valoración objetiva (retribución inmediata)

- Supongamos que este futbolista juega 90 minutos de partido, mete un gol y le sacan dos tarjetas amarillas. La imputación monetaria a este jugador en concepto de valoración “objetiva” sería de 697,5 € repartida de la siguiente manera (ver Cuadro 7.18.):

	%	€		
MINUTOS	60%	540	Si	540
GOLES METIDOS	10%	90	Si	18
Primero	2%	18	Si	18
Segundo	4%	27		
Tercero y ss.	5%	45		
GOLES ENCAJADOS	10%	270	Si	207
Ninguno	10%	270		
Primero	7%	- 63	Si	- 63
Segundo	10%	- 90		
Tercero y ss.	13%	- 117		
TARJETAS	10%	- 90	Si	-67,5
Amarilla	5%	- 45		
Doble Amarilla	7,5%	- 67,5	Si	- 67,5
Roja	10%	-90		
TOTAL	100%	900		697,5

Cuadro 7.18. Esquema de valoración objetiva obtenida (retribución inmediata)

- Imaginemos que los socios y aficionados valoran a este jugador con un “7”, por lo que la valoración “subjettiva” sería de 70 € (70% x 100 €).
- De tal modo que la remuneración “total” de este futbolista en concepto de retribución directa “inmediata” sería (ver Cuadro 7.17.):

		Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido
TOTAL	100%	2.000	1.768	233	88%
Desempeño conjunto	50%	1.000	1.000	0	100%
Desempeño individual	50%	1.000	768	233	77%
Valoración objetiva	45%	900	698	203	78%
Minutos	60%	540	540	0	100%
Goles metidos	10%	90	18	72	20%
Primero	2%	18	18	0	100%
Segundo	3%	27	0	27	0%
Tercero y ss.	5%	45	0	45	0%
Goles metidos	30%	270	207	63	77%
Ninguno	30%	270	0	270	0%
Primero	7%	-63	-63	0	100%
Segundo	10%	-90	0	-90	0%
Tercero y ss.	13%	-117	0	-117	0%
Tarjetas	10%	-90	-68	-23	75%
Amarilla	5%	-45	0	-45	0%
Doble Amarilla	8%	-68	-68	0	100%
Roja	10%	-90	0	-90	0%
Valoración subjetiva	5%	100	70	30	70%

Cuadro 7.17. Esquema resumen retribución inmediata

7.1.4.3.1.1.3. UN CASO PARTICULAR: VALORACIÓN DEL PORTERO

El portero representa un caso “particular” sobre el terreno de juego y, por tanto, merece una atención especial. La variable “minutos” y “tarjetas” ponderan igual que en el caso del resto de jugadores, mientras que la variable “goles metidos” desaparece. Sólo se tiene en cuenta la variable “goles encajados” cuya ponderación podría ser la siguiente (ver Figura 7.6.):

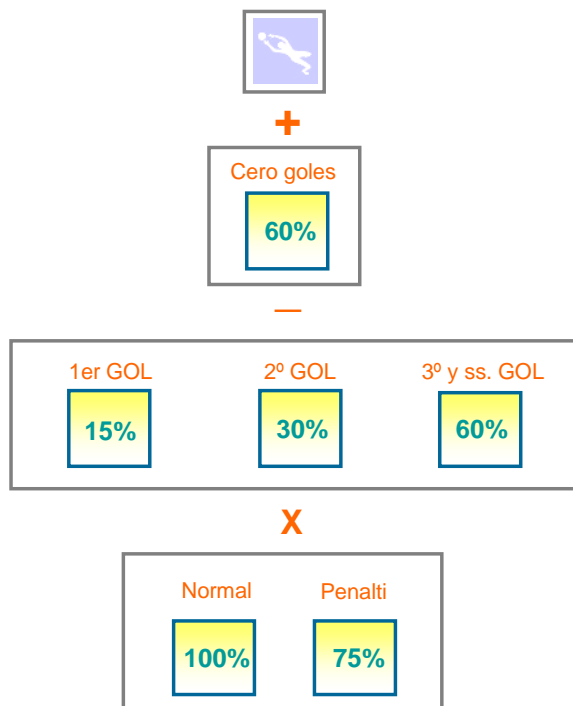


Figura 7.6. Esquema gráfico de valoración del portero

Un ejemplo de ponderaciones de cada una de las variables relativas al portero podría ser la siguiente (Cuadro 7.20.)

MINUTOS	40%
GOLES ENCAJADOS	60%
Portería a cero	60%
Primero	15%
Segundo	30%
Tercero y ss.	60%
TARJETAS	10%
Amarilla	5%
Doble Amarilla	7,5%
Roja	10%

Cuadro 7.20. Ejemplo de porcentajes de retribución del portero

7.1.4.3.1.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE DIRECTA “DIFERIDA”

7.1.4.3.1.2.1. CONCEPTO Y DESARROLLO

Es aquella que tiene que ver con la consecución de títulos u objetivos “estratégicos”.

- Se incluye a toda la plantilla en un porcentaje de la Retribución Total.
- El porcentaje dependerá del número de competiciones en las que participa el equipo: a mayor número de competiciones, mayor importancia tendrá este concepto.
- Se premia en mayor medida la consecución de títulos internacionales que nacionales.
- Un ejemplo de ponderaciones podría ser el siguiente (ver Cuadro 7.21.):

NACIONALES	44%
Liga	30%
Copa Rey	10%
Supercopa	4%
INTERNACIONALES	50%
Champions	35%
Intercontinental	15%
Supercopa	6%
TOTAL	100%

Cuadro 7.21. Esquema de retribución directa diferida

7.1.4.3.1.2.2. EJEMPLO

Se desarrolla a continuación un ejemplo de retribución directa “diferida” (ver Cuadro 7.22.):

- Imaginemos que la Retribución Total Máxima que puede percibir un jugador es 1.200.000 €.
- Se decide que el 10% de la Retribución Total Máxima de un jugador se destina a Retribución Variable Directa Diferida; esto es, 120.000 €.
- El equipo participa en cuatro competiciones cuyas respectivas ponderaciones son:
 - Campeonato de Liga.....35%
 - Copa del Rey.....10%
 - Champions.....45%
 - Supercopa Europa.....10%
- Es decir las cantidades a repartir en cada competición en caso de obtención del título sería:

- $35\% \times 120.000 \text{ €} = 42.000 \text{ €}$
 - $10\% \times 120.000 \text{ €} = 12.000 \text{ €}$
 - $45\% \times 120.000 \text{ €} = 54.000 \text{ €}$
 - $10\% \times 120.000 \text{ €} = 12.000 \text{ €}$
- El equipo alcanza el título de la Champions League y el Campeonato Nacional de Liga.
- Las cantidades que se llevaría el jugador serían:
- $35\% \times 120.000 \text{ €} = 42.000 \text{ €}$
 - $45\% \times 120.000 \text{ €} = 54.000 \text{ €}$
- La cantidad a percibir el jugador por retribución variable directa “diferida” sería:
- $42.000 \text{ €} + 54.000 \text{ €} = 96.000 \text{ €}.$

■ Supongamos que:

✖ Imaginemos que la Retribución Total Máxima de un jugador es 1.200.000 €	→	1.200.000 €
✖ Se decide que el 10% de la Retribución Total Máxima de un jugador se destina a Retribución Variable Directa Diferida	→	120.000 €
✖ El equipo participa en cuatro competiciones cuyas respectivas ponderaciones son:		
■ Campeonato de Liga..... 35%	→	$35\% \times 120.000 = 42.000 \text{ €}$
■ Copa del Rey..... 10%		$10\% \times 120.000 = 12.000 \text{ €}$
■ Champions..... 45%		$45\% \times 120.000 = 54.000 \text{ €}$
■ Supercopa Europa..... 10%		$10\% \times 120.000 = 12.000 \text{ €}$
✖ El equipo alcanza el título de la Champions League y el Campeonato Nacional de Liga	→	$35\% \times 120.000 = 42.000 \text{ €}$ $45\% \times 120.000 = 54.000 \text{ €}$
✖ La Retribución Variable Directa Diferida de este jugador sería	→	$42.000 \text{ €} + 54.000 \text{ €} = 96.000 \text{ €}$

Cuadro 7.22. Ejemplo de retribución directa diferida

7.1.4.3.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE “INDIRECTA”

7.1.4.3.2.1. CONCEPTO Y DESARROLLO

La retribución variable “indirecta” es aquella que no está relacionada directamente con lo que ocurre en el terreno de juego. Es importante tenerla en cuenta, ya que como afirmaba Carlos Queiroz, entrenador del Real Madrid, C. F. a inicios de la temporada 2003-2004, “nadie se lanza a comprar camisetas de un equipo perdedor”. Existe una correlación directa entre lo que ocurre en el terreno de juego y lo que tiene lugar fuera del mismo.

Por dar más datos, en la liga de baloncesto americana (NBA) el 59% de los ingresos por taquillas, palcos y abonos se destinan a los jugadores de los equipos.

Se pueden incluir en este concepto los siguientes elementos:

- Ingresos por taquilla: se conocen en cada partido.
- Ingresos por abonos: se producen al inicio de temporada, de tal manera que hay que prorratearlos por meses.
- Ingresos por palcos VIP.
- Ingresos por televisión.
- Ingresos por merchandising.

No obstante, por cuestiones prácticas nosotros sólo vamos a considerar en un primer momento los “ingresos por taquilla” en la retribución del futbolista.

El reparto de la recaudación por taquilla de cada partido se va a determinar de la siguiente manera:

- Una vez determinada la recaudación por taquilla de un partido hay que establecer que porcentaje se va a repartir.
- Seguidamente, hay que saber qué porcentaje de la retribución variable inmediata máxima que podía obtener un jugador, ha conseguido finalmente¹²⁰.
- Esto habrá que hacerlo para cada uno de los jugadores titulares y suplentes.
- Conocido el porcentaje obtenido por cada jugador en un partido, se sumarán todos para conocer el porcentaje total del equipo.

¹²⁰ El objetivo de utilizar valores “relativos” y no “absolutos” es evitar distorsiones, ya que, un jugador con una elevada ficha y que esté en el banquillo podría obtener una cantidad superior a otro que ha jugado todo el partido pero que tiene una ficha inferior.

- A continuación, se dividirá el porcentaje obtenido por un jugador entre el total del equipo y esa cifra determinará el porcentaje a obtener por cada futbolista de la taquilla¹²¹.

7.1.4.3.2.2. EJEMPLO

Se desarrolla a continuación un ejemplo de retribución directa “diferida” (ver Cuadro 7.23.):

- La recaudación por taquilla un día de partido de Liga ha sido 300.000 €.
- Se reparte entre los jugadores el 10%, esto es.
 - $10\% \times 300.000 \text{ €} = 30.000 \text{ €}$
- La retribución variable directa inmediata obtenida por un jugador ha sido de 4.700 € y la máxima que podía haber obtenido en ese partido 10.000 €, lo que supone:
 - $4.700 \text{ €} \times 10.000 \text{ €} = 47\%$
- La Retribución Variable Total Directa Inmediata del equipo (en porcentaje) ha sido de 830%
- La cantidad de la taquilla en porcentaje que se llevará el jugador será::
 - $47\% \div 830\% = 5,67\%$
- En términos absolutos, la cantidad de la taquilla se llevará el jugador será:
 - $5,67\% \times 30.000 \text{ €} = 1.701 \text{ €}.$

¹²¹ No obstante, un jugador no podrá percibir más de lo máximo establecido contractualmente por partido en concepto de retribución “indirecta”.

■ Supongamos que:

✗ La recaudación por taquilla un día de partido de Liga ha sido 300.000 €	→	Total taquilla	→	300.000 €
✗ Se reparte entre los jugadores el 10%	→	A repartir 10%	→	30.000 €
✗ La retribución variable directa inmediata obtenida por un jugador ha sido de 4.700 € y la máxima que podía haber obtenido en ese partido 10.000 €, lo que supone:	→	Porcentaje obtenido jugador	→	$4.700 \text{ €} \div 10.000 \text{ €} = 47 \%$
✗ La Retribución Variable Total Directa Inmediata del equipo (en porcentaje) ha sido de 830%	→	Porcentaje obtenido equipo	→	830 %
✗ La cantidad de la taquilla en porcentaje que se llevará el jugador será:	→	Porcentaje taquilla jugador	→	$47\% \div 830\% = 5,67 \%$
✗ En términos absolutos, la cantidad de la taquilla se llevará el jugador será:	→	Retribución Indirecta partido	→	$5,67\% \times 30.000 \text{ €} = 1.701 \text{ €}$

(*) El máximo a obtener por un jugador en concepto de retribución variable indirecta viene determinado por el porcentaje establecido en el contrato.

Cuadro 7.23. Ejemplo de retribución directa indirecta

7.1.4.4. REVISIÓN ANUAL RETRIBUCIÓN “FIJA”

La retribución “fija” es la parte del salario que recibe el jugador de manera recurrente.

Las principales características de la retribución “fija” en relación al modelo desarrollado son:

- Viene determinada, como hemos visto, por el “puesto”, las “condiciones de mercado” y el “background” de cada jugador y de la “situación del mercado” de fichajes.
- Dada las elevadas cifras salariales manejadas en el sector del fútbol, es necesario que esas cantidades fijas sean revisables anualmente en función de la última temporada según criterios objetivos.
- Parte de esa revisión debe estar vinculada al desempeño “colectivo” (del equipo) y otra parte vinculada al desempeño “individual” (del jugador).

- La revisión anual “conjunta” se determinará según la “Matriz de Retribución Conjunta-MRC”. Podría representar el 50% de la revisión anual fija.
- La revisión anual “individual” se determinará según la “Matriz de Incrementos Salariales-MIS” previamente definida para cada jugador. Representaría el (1-X) de la revisión anual fija, siendo “X” la ponderación atribuida a la revisión anual “conjunta” que podría ser, como hemos apuntado, del 50%.

7.1.4.4.1. RETRIBUCIÓN FIJA “CONJUNTA”

7.1.4.4.1.1. MATRIZ DE RETRIBUCIÓN CONJUNTA (MRC). CONCEPTO Y DESARROLLO

Tres son las variables a tener en cuenta en la “Matriz de Retribución Conjunta-MRC”: a) las “competiciones” en las que participa el club; b) la “ponderación” (importancia) de cada una de las competiciones; c) la “clasificación” en cada una de esas competiciones.

Se calculará la media de incrementos porcentuales ponderados obtenidos por el equi en función de las clasificaciones en las competiciones en las que haya participado según el siguiente esquema (ver Cuadro 7.24.):

Matriz de Retribución Conjunta					
Competición	% Ponderación		Clasificación		
			1º	2º	3º
			4º	ss.	
	25%	▪ Liga Campeones	15%	7,5%	5%
	15%	▪ Intercontinental	10%	7,5%	-
	20%	▪ UEFA	12%	6%	3%
	7,5%	▪ Supercopa Europa	8%	5%	-
	20%	▪ Liga Nacional	10%	5%	5%
	5%	▪ Copa Rey	7,5%	5%	-
	7,5%	▪ Supercopa España	7%	4%	-

Cuadro 7.24. Esquema de revisión anual de retribución fija conjunta

7.1.4.4.1.2. EJEMPLO

Supongamos que un equipo:

- Gana la Liga de Campeones.
- Tercer clasificado en el Campeonato de Liga.
- Primero Supercopa de España.
- Los incrementos porcentuales previstos son:
 - Liga Campeones.....15% (primero).
 - Campeonato Liga.....5% (tercero).
 - Supercopa España.....7% (primero).
- Las ponderaciones previstas para las competiciones son (ver Cuadro 7.25.):
 - Liga Campeones.....25%.
 - Campeonato Liga.....20%.
 - Supercopa España.....7,5%.

Matriz de Retribución Conjunta							
Competición	% Ponderación		Clasificación				
			1°	2°	3°	4°	ss.
	25%	▪ Liga Campeones	15%	7,5%	5%	5%	-
	15%	▪ Intercontinental	10%	7,5%	-	-	-
	20%	▪ UEFA	12%	6%	3%	3%	-
	7,5%	▪ Supercopa Europa	8%	5%	-	-	-
	20%	▪ Liga Nacional	10%	5%	5%	5%	-
	5%	▪ Copa Rey	7,5%	5%	-	-	-
	7,5%	▪ Supercopa España	7%	4%	-	-	-

Cuadro 7.25. Matriz de Retribución Conjunta. Ejemplo.

- El incremento salarial relativo a la retribución fija conjunta sería:

$$(15\% \times 25\%) + (5\% \times 20\%) + (7\% \times 7,5\%) = 5,3\%$$

- Dado que el incremento salarial relativo a la retribución fija conjunta supone el 50%, de la retribución fija total tenemos que:

$$50\% \times 5,3\% = 2,6\%$$

7.1.4.4.2. RETRIBUCIÓN FIJA “INDIVIDUAL”

7.1.4.4.2.1. MATRIZ DE INCREMENTOS SALARIALES (MIS). CONCEPTO Y DESARROLLO

Tres son las variables a tener en cuenta en la revisión anual de la retribución “fija” individual (ver Cuadro 7.26.):

- Categoría del jugador: es decir,
 - **Categoría “A”:** gran fichaje.
 - **Categoría “B”:** cantera; se entiende por cantera aquellos jugadores procedentes de las categorías inferiores del equipo y que llevan menos de dos años con la primera plantilla.
 - **Categoría “C”:** resto de jugadores.
- Desempeño obtenido:
 - **Excelente:** aquel jugador que obtiene al menos el 75% de la parte variable estipulada en su contrato.
 - **Superior a la media:** el que obtiene entre el 55% y el 75%.
 - **Media:** entre el 45% y 55%
 - **Inferior a la media:** entre el 25% y 45%.
 - **Muy inferior a la media:** inferior al 25%.
- Rendimiento esperado:
 - **Esperado:** es el rendimiento que se estima que debería tener un jugador.
 - **Superior al esperado:** es un rendimiento por encima del esperado para ese jugador. Lo ha hecho mejor durante la temporada.
 - **Inferior al esperado:** es un rendimiento por debajo del esperado para ese jugador. Lo ha hecho peor durante la temporada

Categoría jugador		Desempeño		Rendimiento Esperado	
A	Grandes fichajes	75% - ...	Excelente		Rendimiento esperado
B	Cantera	55% - 75%	Superior		Rendimiento superior al esperado
C	Resto jugadores	45% - 55%	Media		Rendimiento inferior al esperado
		25% - 45%	Inferior		
		0-25% - ...	No rinden		

Matriz de Incrementos salariales-MIS				Rendimiento	
Desempeño	Excelente	10%	7,5%	10%	75%- ... <i>Muy superior media</i>
	Superior	7,5%	5%	7,5%	55%-75% <i>Superior media</i>
	Media	-2,5%	2,5%	5%	45%-55% <i>Rendimiento medio</i>
	Inferior	-5%	-2,5%	-2,5%	25%-45% <i>Inferior media</i>
	No rinden	-7,5%	-5%	-5%	0-25% - ... <i>Muy Inferior media</i>
		A	B	C	
		Categoría jugador			

Cuadro 7.26. Esquema de revisión anual de retribución fija individual

7.1.4.4.2.2. EJEMPLO

Se desarrolla a continuación un ejemplo a cerca de la “matriz de incrementos salariales” (ver Cuadro 7.27. y Cuadro 7.28.):

- Supongamos que un jugador está considerado como categoría “A” (gran fichaje).
- El rendimiento esperado para un jugador de este tipo será siempre “superior” o “excelente” en relación a la media.
- Se considera rendimiento superior a la media aquel que está entre un 55%-75% de la retribución y rendimiento excelente aquel que es superior al 75% de la media.
- Imaginemos que este jugador ha obtenido un rendimiento del 52%.
- Dado que su rendimiento está en la media (entre 45%-55%), por debajo de lo esperado, por tanto el incremento salarial que recibirá será del -2,5%, esto es, verá reducido su retribución fija en un 2,5%.
- Dado que el incremento salarial relativo a la retribución fija individual supone el 50%, de la retribución fija total, el incremento salarial será del -1,25%.

Categoría jugador		Desempeño		Rendimiento Esperado	
A	Grandes fichajes	75% - ...	Excelente		Rendimiento esperado
B	Cantera	55% - 75%	Superior		Rendimiento superior al esperado
C	Resto jugadores	45% - 55%	Media		Rendimiento inferior al esperado
		25% - 45%	Inferior		
		0-25% - ...	No rinden		

Matriz de Incrementos salariales-MIS				Rendimiento	
Desempeño	Excelente			75%- ...	Muy superior media
	Superior			55%-75%	Superior media
	Media			45%-55%	Rendimiento medio
	Inferior			25%-45%	Inferior media
	No rinden			0-25% - ...	Muy Inferior media
		A	B	C	
		Categoría jugador			

Cuadro 7.27. Ejemplo de revisión anual de retribución fija individual

Vista la revisión anual de la retribución fija “individual” y “conjunta”, la revisión anual total será un 1,35%, esto es: -1,25% + 2,6%.

50%

Retribución Fija Individual

50%

Retribución Fija Conjunta

Categoría jugador	Desempeño	Rendimiento o Esperado
A Grandes fichajes	41% - ...	Excelente
B Cantera	11% - 40%	Superior
C Resto jugadores	10% - 10%	Media
	11% - 40%	Inferior
	41% - ...	No rinden

Matriz de Incrementos salariales-MIS

Rendimiento

Desempeño

	Excelente	10%	7,5%	10%	75% - ...	Muy superior media
Superior	7,5%	5%	7,5%	55%-75%	Superior media	
Media	-2,5%	2,5%	5%	45%-55%	Rendimiento medio	
Inferior	-5%	-2,5%	-2,5%	25%-45%	Inferior media	
No rinden	-7,5%	-5%	-5%	0-25% - ...	Muy Inferior media	

A B C

Categoría jugador

Matriz de Retribución Conjunta

% Ponderación		Clasificación				
		1°	2°	3°	4°	5°
25%	⚽ Liga Campeones	15%	7,5%	5%	5%	-
15%	⚽ Intercontinental	10%	7,5%	-	-	-
20%	⚽ UEFA	12%	6%	3%	3%	-
7,5%	⚽ Supercopa Europa	8%	5%	-	-	-
20%	⚽ Liga Nacional	10%	5%	5%	5%	-
5%	⚽ Copa Rey	7,5%	5%	-	-	-
7,5%	⚽ Supercopa España	7%	4%	-	-	-

Competición

-1,25%

+1,35%

+2,6%

Cuadro 7.28. Ejemplo de revisión anual de retribución total

7.1.5. EJEMPLO PRÁCTICO METODOLÓGICO DE APLICACIÓN DEL MODELO A UN JUGADOR

Se desarrolla a continuación el desarrollo completo de un ejemplo metodológico de aplicación del modelo desarrollado a un jugador:

- Imaginemos que la junta directiva de un club determina que para un jugador “delantero” su retribución “fija” supone el 65% del total de su contrato y, por tanto, el 35% como máximo de retribución variable¹²².
- Para un jugador, club y representante llegan a un acuerdo de que la parte fija de su contrato supone 1,2 millones de euros netos anuales.
- Quiere decir esto, que la parte variable máxima del jugador podrán ser otros 650.000 euros, esto es, $(1,2 \text{ millones} \div 65\%) \times 35\% = 650.000 \text{ euros}$.
- La retribución variable máxima a obtener (650.000 euros) se distribuye entre los distintos conceptos de la siguiente manera (ver Cuadro 7.27.):

FIJA	65%	1.200.000 €
VARIABLE	35%	650.000 €
DIRECTA	30%	555.000 €
INMEDIATA	20%	370.000 €
CONJUNTA	10%	185.000 €
INDIVIDUAL	10%	185.000 €
Objetiva	9%	166.500 €
Subjetiva	1%	18.500 €
DIFERIDA	10%	185.000 €
INDIRECTA	5%	92.500 €
TOTAL	100%	1.850.000 €

Cuadro 7.27. Ejemplo: esquema de ponderaciones de conceptos retributivos

El esquema visto en “cascada” sería de la siguiente manera (ver Figura 7.7.):

¹²² Una de las cuestiones importantes es cuánto debe suponer la retribución “fija” y cuánto la “variable” en el contrato. De manera orientativa, si nos fijamos en una reciente encuesta elaborada en el Reino Unido –*Financing football, the new reality. A survey of English and Scottish Premier League, february 2004*– podemos observar como el 30% de los equipos de la Premier League inglesa, señalan que la retribución “variable” debería suponer un 30% del total, y, otro 30% señala que más del 30%.

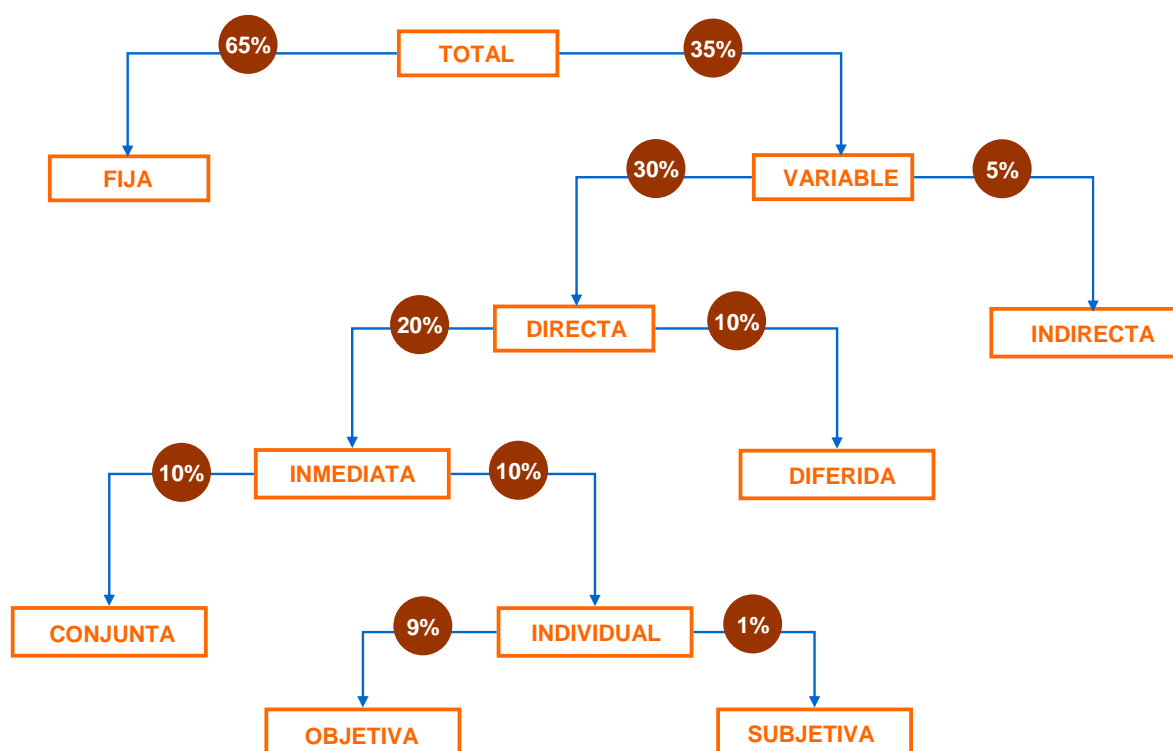


Figura 7.7. Ejemplo: esquema gráfico de ponderaciones de conceptos retributivos

- De la parte de la retribución variable “directa” (30%, 555.000 €), el 20% (370.000 €) van a parar a retribución “inmediata” y el 10% (185.000 €) a “diferida”.
- A continuación, hay que establecer, de la parte “inmediata”, esto es, aquella que tiene lugar partido a partido, cómo se reparte esa cantidad.

Para ello, hay que tener en cuenta las competiciones en las que participa el club, y que importancia se da a cada una de ellas. Supongamos que el club participa en las siguientes competiciones y le da la importancia siguiente (ver Cuadro 7.30.):

NACIONALES	44%
Liga	30%
Copa Rey	10%
Supercopa	4%
INTERNACIONALES	56%
Champions	35%
Intercontinental	15%
Supercopa	6%
TOTAL	100%

Cuadro 7.30. Ejemplo: ponderaciones por competiciones

- Quiere esto decir que la imputación monetaria a cada competición es la siguiente (ver Cuadro 7.31.):

NACIONALES	44%	162.800
Liga	30%	111.000
Copa Rey	10%	37.000
Supercopa	4%	14.800
INTERNACIONALES	56%	207.200
Champions	35%	127.500
Intercontinental	15%	55.500
Supercopa	6%	22.200
TOTAL	100%	370.000

Cuadro 7.31. Ejemplo: ponderaciones y remuneración por competiciones

- Una vez establecida la cantidad asignada a cada competición hay que determinar cuánto va a ir a parar a los partidos en “casa” y cuánto a los de campo “contrario”. Se decide que el 45% para los partidos en campo “propio” y el 55% para los de “fuera”. Como se puede observar, las competiciones (o eliminatorias) que se disputan a partido único, no se distingue entre “casa” o “fuera” (ver Cuadro 7.32.).

			CASA 45%	FUERA 55%
NACIONALES	44%	162.800	73.260	87.540
Liga	30%	111.000	47.950	61.050
Copa Rey	10%	37.000	16.650	20.350
Supercopa	4%	14.800	6.660	8.140
INTERNACIONALES	56%	207.200	93.240	113.960
Champions	35%	127.500	58.275	71.225
Intercontinental	15%	55.500	55.500	
Supercopa	6%	22.200	22.200	
TOTAL	100%	370.000	166.500	203.500

Cuadro 7.32. Ejemplo: ponderaciones y remuneración por competiciones y terreno de juego

- Sabido el importe destinado a cada “competición” y cuánto se destina a los partidos de “casa” y “fuera” es necesario saber cuántas eliminatorias (o partidos) componen la competición y qué ponderación se da a cada una de ellas:

Respecto a las competiciones “nacionales” tenemos:

- **Campeonato Nacional de Liga:** 38 partidos, 19 en casa y 19 fuera. De tal modo que, dado que para esta competición está destinado 111.000 euros y que el total de partidos de “fuera” representan el 55% (61.050 euros) y 45% (47.950 euros) los de “casa”, si dividimos cada una de estas cifras por 19, obtenemos que cada partido de “fuera” puede suponer, 3.213 euros, y cada partido de “casa”, 2.629 euros.
- **Supercopa de España:** 4% de la retribución total (14.800 euros) a repartir a partido doble, por tanto la cifra para el partido de “casa” y “fuera” es (ver Cuadro 7.33.):

	4%	CASA 45%	FUERA 55%
FINAL	14.800	6.660	8.140

Cuadro 7.33. Ejemplo: remuneración según terreno de juego (Supercopa de España)

- **Copa del Rey:** suponemos que el equipo participa a partir de octavos de final. Para esta competición se ha destinado el 10% (37.000 euros) que repartidos por “eliminatorias” tenemos los siguientes porcentajes (ver Cuadro 7.34.):

			CASA 45%	FUERA 55%
Octavos	1%	3.700	1.665	2.035
Cuartos	2%	7.400	3.330	4.070
Semifinal	3%	11.100	4.995	6.105
Final	4%	14.800	14.800	
TOTAL	100%	37.000	16.650	20.350

Cuadro 7.34. Ejemplo: remuneración según fases y terreno de juego (Copa del Rey)

En cuanto a las competiciones “internacionales”:

- **Copa Intercontinental:** es partido único, por tanto la cifra es 55.500 euros (15% de la retribución total).
- **Supercopa de Europa:** es partido único, por tanto la cifra es 22.200 euros (6% de la retribución total).

- **Champions League:** suponemos que el equipo participa a partir de la Liguilla. Para esta competición se destina el 35%, esto es, 127.500 euros que se reparten por eliminatorias de la siguiente manera (ver Cuadro 7.35.):

			CASA 45%	FUERA 55%
Liguilla (6 part.)	2%	7.400	3.330	4.070
		1 / 4 part.	1.110	1.357
		2 / 5 part.	1.110	1.357
		3 / 6 part.	1.110	1.357
Octavos	4%	14.800	6.660	8.140
Cuartos	7%	25.900	11.655	14.245
Semifinal	10%	37.000	16.650	20.350
Final	12%	44.400	44.400	
TOTAL	100%	127.500	58.275	71.225

Cuadro 7.35. Ejemplo: remuneración según fases y terreno de juego (UEFA Champions League)

- Sabiendo lo que este jugador se puede llevar por cada partido, el importe máximo a repartir en cada uno de los partidos, vendrá determinado por su desempeño, el 50% por desempeño “conjunto” (si se gana o empata) y el otro 50% por desempeño “individual” (siempre que se gane o empate) (ver Cuadro 7.36.).

Desempeño “conjunto”	50%
Desempeño “individual”	50%

Cuadro 7.36. Porcentajes a distribuir por desempeño “conjunto” e “individual”

- Dado que este jugador es un “delantero” el desempeño individual viene determinado por los siguientes porcentajes (ver Cuadro 7.37.):

MINUTOS	40%
GOLES METIDOS	50%
Primero	10%
Segundo	15%
Tercero y ss.	25%
GOLES ENCAJADOS	10%
Primero	5%
Segundo	7,5%
Tercero y ss.	10%
TARJETAS	10%
Amarilla	5%

Doble Amarilla	7,5%
Roja	10%

Cuadro 7.37. Ejemplo: ponderaciones según posición en el terreno de juego (delantero)

- Como ejemplo de imputación monetaria en concepto de retribución directa “inmediata” a este jugador, imaginemos que juega un partido la Champions League (a esta competición se destina, 127.500 euros, el 35% de la retribución directa inmediata); de la Liguilla (con lo cual a esa eliminatoria se destina el 2%, 7.400 euros); dado que es un partido en “casa” (con lo que se destina a ese partido, 1.110 euros, de los cuales el 50% van a desempeño “conjunto”, 555 euros; y 50% a desempeño “individual”, otros 555 euros). Del 50% (555 euros) de desempeño “individual”, el 45% va a valoración “objetiva” (499,5 euros); y 5% a valoración “subjetiva” (55,5 euros).

El resultado del partido es de 2-0, metiendo los dos goles y disputando los 90 minutos de partido, al tiempo que no recibe ninguna tarjeta. La valoración que le dan los socios en concepto de valoración subjetiva es de un 8, esto es (44,4).

Las cantidades a repartir al jugador por cada concepto serían las siguientes (ver Cuadro 7.38.):

			DELANTERO						
			CASA	FUERA					
			45%	55%	Conjunto	Individual			
Liguilla	2%	7.400	3.330	4.070					
(6 partidos)		1 / 4 partido	1.110	1.357	555	555			
		2 / 5 partido	1.110	1.357					
		3 / 6 partido	1.110	1.357					
Octavos	4%	14.800	6.660	8.140			Subjetiva	Objetiva	
Cuartos	7%	25.900	11.655	14.245			5%	45%	
Semifinal	10%	37.000	16.650	20.350			55,5	499,5	
FINAL	12%	44.400		44.400	Valor. = 8	44,4			
TOTAL	35%	129.500	58.275	71.225					
								Máximo	
								%	€
Minutos	40%	222						si	222
Goles Metidos	50%	277,5							138,75
Primero	10%	55,5						si	55,5
Segundo	15%	83,25						si	83,25
Tercero y ss.	25%	138,75							
Goles Encajados	10%	55,5							55,5
Ninguno	10%	55,5						si	55,5
Primero	5%	27,75							
Segundo	7,50%	-41,63							
Tercero y ss.	10%	-55,5							
Tarjetas	10%	-55,5							
Amarilla	5%	-27,75							
Doble Amarilla	7,50%	-41,625							
Roja	10%	-55,5							
TOTAL	100%	555							416,25

Cuadro 7.38. Ejemplo: ponderaciones y remuneración directa inmediata (delantero)

De tal manera que el jugador percibiría:

- Desempeño “conjunto”: como se ha ganado el partido, recibiría 555 euros.
- Desempeño “individual”: por valoración “subjetiva”, 44,4 euros; y, por valoración “objetiva”, 416,25 euros (222 € por los 90 minutos jugados; 138,75 € por los dos goles metidos, 55,5 € por el primero y 83,25 € por el segundo; otros 55,5 € por no haber recibido ningún gol).

La suma de estas cantidades hace un total de 1.015,65 euros, que sobre un total máximo que podía recibir en ese partido de 1.110 euros, representa el 91,5% de esa cantidad.

Estas imputaciones habría que realizarla para cada uno de los partidos que se disputasen en cada una de las eliminatorias de las diferentes competiciones en las que participase el equipo.

- Vista la retribución variable “inmediata” es preciso determinar cuánto se llevaría el jugador por la “diferida” (relativa a la consecución de títulos u objetivos estratégicos). Dado que ésta supone el 10% (37.000 euros) y que el ranking de ponderaciones de las competiciones ya habían sido previamente definidos, la consecución de los títulos daría lugar a la siguiente retribución (ver Cuadro 7.37.):

	%	€
NACIONALES	44%	16.2800
Liga	30%	11.100
Copa Rey	10%	3.700
Supercopa	4%	1.4800
INTERNACIONALES	56%	20.720
Champions	35%	12.950
Intercontinental	15%	5.550
Supercopa	6%	2.220
TOTAL	100%	37.000

Cuadro 7.37. Ejemplo: ponderaciones y remuneración directa diferida

- Imaginemos que la junta directiva sólo retribuye en el caso de que el equipo ocupe el primer puesto en las competiciones y que el equipo obtiene el Campeonato Nacional de Liga (11.100 euros) y la Copa Intercontinental (5.550 euros), por lo que la remuneración por este concepto sería de 16.650 euros.

- Conocida la retribución “directa”, tanto inmediata como “diferida”, sólo quedaría hallar la retribución “indirecta”, es decir, aquella que no está directamente relacionada con lo que ocurre en el terreno de juego y que viene definida por la recaudación en taquilla de cada partido, lo bien que se haya hecho en el partido, así como lo hayan hecho el resto de jugadores (véase ejemplo de retribución variable “indirecta”, epígrafe 7.1.4.3.2.2.).

7.1.6. EL SALARIO EMOCIONAL EN EL ESQUEMA DE RETRIBUCIÓN DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL

A pesar de las elevadas cifras que se manejan al hablar de los salarios de los futbolistas, también tienen cabida en sus contratos profesionales el “salario emocional” y que, en algunos casos, puede suponer un elemento importante como estrategia de “negociación” en los contratos.

Algunos aspectos relativos al salario emocional en este tipo de entidades deportivas podrían ser:

- a) La marca del equipo (conocido en el ámbito de la empresa como *employer branding* o marca como empleador y que aquí podríamos catalogar como *club branding*):** generalmente asociada a los equipos más grandes y que puede representar una ventaja competitiva de cara al fichaje de jugadores o una barrera de salida a la fuga de futbolistas: “hay jugadores que han nacido para jugar en el Real Madrid. La frase que Florentino Pérez hizo famosa (...) recuperará actualidad cuando se cierre la contratación de Robinho (...). Robinho prefiere perder dinero con tal de jugar de blanco a partir de la próxima temporada (...). El dinero no será problema. Robinho está conforme con la oferta que le ha hecho llegar el Madrid (dos millones de euros netos por temporada), cantidad que Abramovich podría doblar si le apeteciese. Pero el magnate del club londinense ya sabe que no tiene nada que hacer y se retirará de la puja” (Roncero, 2004c).

Una vez fichado el jugador por el club blanco manifestaba para uefa.com: “La verdad es que tuve mejores ofertas económicas de otros equipos europeos como el Barcelona, Arsenal y el Inter de Milán. Pude haber ganado más dinero de haberme ido a otro equipo”.

- b) La vinculación con el equipo:** jugadores procedentes de la cantera, muy vinculados al club, muestran mayores reticencias a la hora de cambiar de equipo. Son frecuentes las declaraciones de jugadores que han preferido permanecer en su equipo “de siempre” antes de emigrar a otros países. Como ejemplos tenemos a Iker Casillas, Raúl González, o José María Gutierrez “Guti”. El lateral derecho Michel Salgado hacía las siguientes declaraciones tras renovar en noviembre de 2003 su contrato con el

equipo merengue hasta 2009, a pesar de tener una oferta importante sobre la mesa del Chelsea inglés: “no soy una víctima pero la verdad es que estoy perdiendo el dinero y ganando en otras áreas, de que voy a gozar en los años futuros”.

- c) **Las expectativas de alcanzar objetivos en los siguientes ejercicios:** situación actual por la que atraviesa el equipo y expectativas para los próximos años.

7.1.7. MODELO DE RETRIBUCIÓN APLICABLE AL ENTRENADOR

7.1.7.1. CONCEPTO Y DESARROLLO

Es importante tener en cuenta el modelo de retribución a aplicar al entrenador como pieza clave del equipo (ver Cuadro 7.40.).

No obstante hay que tener presente las siguientes consideraciones:

- El modelo es más sencillo al no contar con parámetros para valorar el desempeño individual.
- Habrá que premiar en mayor medida la consecución de títulos u objetivos estratégicos (retribución “diferida”) que lo que ocurra partido a partido (retribución “inmediata”).
- La retribución variable “inmediata” tiene en cuenta dos variables: a) resultado del partido (si se gana o empata); b) el terreno de juego (casa / fuera).
- La retribución variable “diferida” se basa en los objetivos conseguidos por el equipo.
- La retribución “fija” vendrá determinada por el *background* del entrenador y la revisión anual en función de la consecución de títulos u objetivos (Matiz de Títulos).

■ Retribución Variable

✗ **Directa:** ocurre en el terreno de juego

■ **Inmediata:** dos variables clave:

➔ Resultado partido:

➔ Terreno de juego:

■ **Diferida:** consecución de objetivos

✗ **Indirecta:** recaudación por taquilla

■ **Retribución Fija:** determinada por el background de cada entrenador. Las revisiones anuales atenderán a la consecución de títulos u objetivos estratégicos (Matriz de Títulos)

Cuadro 7.40. Esquema de retribución del entrenador

7.1.7.2. EJEMPLO

Se muestra a continuación un ejemplo aplicable al entrenador (ver Cuadro 7.41.):

- Imaginemos que la junta directiva de un club determina que la retribución máxima estimada para un entrenador es de 200.000 €.
- Se establece que de esa cantidad, el 50% (100.000 €) constituye una cantidad “fija” y el otro 50% (100.000 €) una cantidad “variable”.
- De la cantidad “variable” se determina que el 40% (80.000 €) está determinada por retribución “directa” y el 10% (20.000 €) por “indirecta”.
- Del porcentaje de retribución “directa”, el 15% (30.000 €) es retribución “inmediata” y el 25% (50.000) “diferida”.
- De la retribución “inmediata” el destino a cada competición es el siguiente: competiciones “nacionales” (6%, 12.000 €) e “internacionales” (9%, 18.000 €).
- De las “nacionales” el reparto es el siguiente: Liga (4%, 8.000 €); Copa del Rey (1%, 2.000 €); Supercopa (1%, 2.000 €).
- En el caso de la Copa del Rey, el reparto por “fases” es el siguiente: Octavos (0,1%), Cuartos (0,2%), Semifinal (0,3%), Final (0,4%).

- De las “internacionales” el reparto es el siguiente: Champions League (7%, 14.000 €); Copa Intercontinental (1%, 2.000 €); Supercopa (1%, 2.000 €).
- En el caso de la Champions League, el reparto por “fases” es el siguiente: Liguilla (0,5%), Octavos (1%), Cuartos (1,5%), Semifinal (2%), Final (2%).
- De la retribución “inmediata”, los partidos en “casa” se valoran un 45% y los de “fuera” un 55%.
- De la retribución “diferida” la importancia de las competiciones “nacionales” es del 10% (20.000 €) y la de las “internacionales” 15% (30.000 €).
- Dentro de las “nacionales” cada competición pondera de la siguiente manera: Liga (6%, 12.000 €); Copa del Rey (2%, 4.000 €); Supercopa (1%, 2.000 €).
- Dentro de las “internacionales” cada competición pondera de la siguiente manera: Champions League (9%, 18.000 €); Copa Intercontinental (3%, 6.000 €); Supercopa (3%, 6.000 €).

	%	€						
FIJA	50%	100.000						
VARIABLE	50%	100.000						
DIRECTA	40%	80.000	CASA	45%	FUERA	55%		
INMEDIATA	15%	30.000	13.500	16.500				
NACIONALES	6%	12.000	5.400	6.600			Por partido	Por partido
Liga	4%	8.000	3.600	4.400	Por jornada		CASA	FUERA
							189	232
Copa Rey	1%	2.000	900	1.100	Octavos	0,1%	45	55
Supercopa	1%	2.000	900	1.100	Cuartos	0,2%	90	110
					Semifinal	0,3%	135	165
					FINAL	0,4%	400	
INTERNACIONALES	9%	18.000	8.100	9.900				
Champions	7%	14.000	6.300	7.700	Liguilla	0,5%	225	275
UEFA					1 partido		75	92
Intercontinental	1%	2.000		2.000	2 partido		75	92
Supercopa	1%	2.000		2.000	3 partido		75	92
DIFERIDA	25%	50.000			Octavos	1%	450	550
NACIONALES	10%	20.000			Cuartos	1,5%	675	825
Liga	6%	12.000			Semifinal	2%	900	1.100
Copa Rey	2%	4.000			FINAL	2%	2.000	
Supercopa	2%	4.000						
INTERNACIONALES	15%	30.000						
Champions	9%	18.000						
UEFA								
Intercontinental	3%	6.000						
Supercopa	3%	6.000						
INDIRECTA	10%	20.000						

Cuadro 7.41. Ejemplo: retribución del entrenador

7.2. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE RETRIBUCIÓN APLICABLE A SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y CLUBES DE FÚTBOL

7.2.1. OBJETIVOS DE LA SIMULACIÓN

El objetivo perseguido con la simulación es, con el modelo propuesto y aplicado a un equipo de Primera División y con datos reales, concluir cuál hubiera sido la racionalización de costes que hubiese obtenido el club en el caso de que hubiera aplicado este sistema en distintos escenarios propuestos.

7.2.2. METODOLOGÍA DE LA SIMULACIÓN

La metodología de simulación está formada por tres apartados: a) selección de datos; b) determinación de las hipótesis de simulación; c) establecimiento de los escenarios de simulación.

7.2.2.1. SELECCIÓN DE DATOS

7.2.2.1.1. EQUIPO SELECCIONADO

El equipo seleccionado para la realización de la simulación ha sido el Real Madrid. Ello responde a varios motivos:

- **Inputs:** la riqueza de los *inputs* es mayor en un equipo de las dimensiones del conjunto merengue debido a su participación en el mayor número de competiciones, tanto “nacionales” como “internacionales”.
- **Información:** facilidad para la obtención de datos y seguimiento en la prensa especializada y otros medios de comunicación.
- **Impacto:** a mayor niveles de recursos económicos, mayores niveles de salarios y, por tanto, mayores necesidades de vincular remuneración a desempeño.

7.2.2.1.2. TEMPORADAS SELECCIONADAS

Se han utilizado dos temporadas diferentes que se caracterizan por ser bastante heterogéneas con el objetivo de comprobar el ahorro de costes en dos escenarios opuestos y una tercera temporada hipotética que sería la media de las dos:

- Una temporada “buena” para el equipo blanco, la 2002-2003, donde el equipo participó en cinco competiciones (Liga, Copa del Rey, UEFA Champions League, Copa Intercontinental y Supercopa de Europa), y se consiguieron tres títulos: uno de carácter “nacional” (Campeonato Nacional de Liga) y dos de carácter “internacional” (Supercopa de Europa y Copa Intercontinental).
- Una temporada “mala”, la 2003-2004, donde el equipo participó en cuatro competiciones (Liga, Copa del Rey, Supercopa de España, UEFA Champions League) y caracterizada por la ausencia de títulos y donde sólo se consiguió un título menor de índole “nacional”: la Supercopa de España.

7.2.2.1.3. JUGADORES SELECCIONADOS

Con el objetivo de recoger el mayor número de casos diferentes, y siempre sujetos a la disponibilidad de datos de salarios de los futbolistas se han considerado el rango más amplio de posibilidades (ver Cuadro 7.42.):

- Abarcar al menos un jugador por puesto: delanteros (Ronaldo y Raúl), mediocampistas (Luis Figo, Zinedine Zidane, Guti), defensas (Salgado, Helguera, Pavón y Roberto Carlos) y portero (Iker Casillas).
- Categoría de jugador: A (Raúl, Ronaldo, Figo y Zidane), B (Pavón) y C (Salgado, Helguera, Guti y Roberto Carlos).
- Desempeño del jugador: jugadores con un “buen” desempeño (Roberto Carlos, Michel Salgado, Ronaldo, Figo, Zidane, Casillas), “normal” (Helguera) y regular (Guti y Pavón).
- Los salarios en términos netos (después de impuestos) de los jugadores para las temporadas analizadas son los siguientes:

JUGADOR	PUESTO	CATEGOR.	SALARIO	R. ESPERADO
Ronaldo Luis Nazario	Delantero	A	6.000.000	Excelente
Raúl González Blanco	Delantero	A	6.000.000	Excelente
Luis Figo	Medio	A	6.000.000	Excelente
Zinedine Zidane	Medio	A	6.000.000	Excelente
Iván Helguera Bujía	Defensa	C	1.200.000	Normal
Francisco Pavón Barahona	Defensa	B	312.000	Normal
J.M. Gutierrez Hernández	Medio	C	1.400.000	Normal
Roberto Carlos Da Silva	Defensa	C	3.610.000	Normal
M.A. Salgado Fernández	Defensa	C	1.500.000	Normal
Iker Casillas Fernández	Portero	C	2.000.000	Normal

Cuadro 7.42. Esquema de jugadores seleccionados

Como se comentó en el capítulo anterior se ha optado por un sistema de bandas “anchas” no solapadas cuyos intervalos para cada una de las categorías de jugadores son las siguientes:

- La categoría “A” oscila entre 6 millones euros de máximo y 4 millones de mínimo; la categoría “C”, entre 1 y 3 millones de euros; y la categoría “B” por debajo del millón de euros.

7.2.2.2. HIPÓTESIS DE SIMULACIÓN

Cada una de las variables utilizadas en el modelo hay que “ponderarlas”. Se han considerado las siguientes “ponderaciones” y “consideraciones”:

a) Retribución

- Como punto de partida las siguientes ponderaciones para los siguientes conceptos retributivos (ver Cuadro 7.43.)¹²³:

FIJA	50%
VARIABLE	50%
DIRECTA	45%
INMEDIATA	35%
CONJUNTA	17,5%
INDIVIDUAL	17,5%
Objetiva	15%
Subjetiva	2,5%
DIFERIDA	10%
INDIRECTA	5%
TOTAL	100%

Cuadro 7.43. Simulación: conceptos retributivos

b) Competiciones “diferida”

- De la retribución “diferida” (por consecución de títulos u objetivos estratégicos) hay que determinar cuánto se imputa a las competiciones “nacionales” –y dentro de éstas al Campeonato Nacional de Liga, Copa del Rey y Supercopa de España- e “internacionales” –y dentro de éstas a UEFA Champions League, Copa de la UEFA, Supercopa de Europa, Copa Intercontinental- (ver Cuadro 7.44.).

	2002-2003	2003-2004
NACIONALES	50%	50%
Liga	40%	40%
Copa Rey	10%	5%
Supercopa	-	5%
INTERNACIONALES	50%	50%
Champions	40%	50%
Intercontinental	5%	-
Supercopa	5%	-
TOTAL	100%	100%

Cuadro 7.44. Simulación: competiciones “diferida”

¹²³ Estas ponderaciones, como veremos más adelante, corresponden a una Hipótesis “Exigente” del Modelo.

c) Competiciones “inmediata”

- De la retribución inmediata hay que determinar cuánto va a cada “competición” y a cada una de las “fases” de las mismas. En nuestro caso y para cada una de las temporadas analizadas se ha establecido la siguiente importancia (ver Cuadro 7.45.):

	2002-2003	2003-2004
NACIONALES	50%	50%
Liga	40%	40%
Copa Rey	10%	5%
1/32	-	
1/16	-	
1/8	1,5%	0,75%
1/4	2,0%	1,0%
1/2	3,0%	1,5%
Final	3,5%	1,75%
Supercopa	-	5%
INTERNACIONALES	50%	50%
Champions	40%	50%
Liguilla (1ª fase)	4%	5%
Liguilla (2ª fase)	6%	
1/8		7,5%
1/4	8%	10%
1/2	10%	12,5%
Final	12%	15%
Intercontinental	5%	-
Supercopa	5%	-
TOTAL	100%	100%

Cuadro 7.45. Simulación: competiciones “inmediata”¹²⁴

d) Terreno de juego

- En cada “competición”, y dentro de éstas a cada “fase”, hay que determinar qué porcentaje va destinado a los partidos en “casa” y “fuera”. Se han considerado el 45% para los partidos en terreno propio y el 55% en caso contrario. En caso de partidos a partido único no se hace esta distinción.

e) Desempeño

¹²⁴ El formato de la Champions League se modifica de la temporada 2002/03 a la 2003/04.

- El desempeño “conjunto” e “individual” se ha valorado de la misma manera, al 50% cada uno. No obstante, para tener en cuenta el desempeño “individual era necesario que el equipo ganase o empatase.

f) Resultado del partido

- Hay que distinguir entre partidos cuyo resultado da lugar a “puntos”¹²⁵ (ganar = 3 puntos; empatar = 1 punto; perder = 0 puntos) y partidos que forman parte de una eliminatoria.
- En partidos cuyo resultado da lugar a puntos, “ganar” se remunera el 100%; “empatar” el 33,33%; y “perder” el 0%.
- En partidos cuyo resultado no da lugar a puntos, “ganar” se remunera el 100%; “empatar” el 50%; y “perder” el 0%.

g) Valoración “objetiva”

- Para la valoración “objetiva”, los porcentajes de las variables a utilizar depende de si el jugador es delantero, mediocampista o defensa. Los porcentajes utilizados han sido los siguientes (ver Cuadro 7.46).

DELANTERO		MEDIOCAMPISTA		DEFENSA	
Minutos	60%	Minutos	60%	Minutos	60%
Goles metidos	30%	Goles metidos	15%	Goles metidos	10%
<i>Primero</i>	15%	<i>Primero</i>	7%	<i>Primero</i>	5%
<i>Segundo</i>	10%	<i>Segundo</i>	5%	<i>Segundo</i>	3%
<i>Tercero y ss.</i>	5%	<i>Tercero y ss.</i>	3%	<i>Tercero y ss.</i>	2%
Goles encajados	10%	Goles encajados	25%	Goles encajados	30%
<i>Primero</i>	2%	<i>Primero</i>	5%	<i>Primero</i>	5%
<i>Segundo</i>	3%	<i>Segundo</i>	7%	<i>Segundo</i>	10%
<i>Tercero y ss.</i>	5%	<i>Tercero y ss.</i>	13%	<i>Tercero y ss.</i>	15%
Tarjetas		Tarjetas		Tarjetas	
<i>Amarilla</i>	2,50%	<i>Amarilla</i>	2,50%	<i>Amarilla</i>	2,50%
<i>Doble amarilla</i>	5%	<i>Doble amarilla</i>	5%	<i>Doble amarilla</i>	5%
<i>Roja</i>	7,50%	<i>Roja</i>	7,50%	<i>Roja</i>	7,50%

Cuadro 7.46. Simulación: valoración “objetiva”

Si un jugador es suplente, sólo se tiene en cuenta el desempeño “conjunto” y éste se valora al 50%. Si no es titular y se incorpora al

¹²⁵ Esto ocurre en los partidos del Campeonato Nacional de Liga y de la UEFA Champions League en la “Liguilla”.

partido para tener en cuenta el desempeño “conjunto” e “individual” debe jugar al menos 30 minutos (si juega menos se consideraría como un suplente; esto es si jugase 17 minutos se considera como si hubiese jugado 0 minutos).

Además un jugador que sea sustituido en los diez últimos minutos de partido (que por norma general responde a cuestiones estratégicas de partido) no se ha tenido en cuenta y no resta; esto es, si un jugador es sustituido en el minuto 83 se considera como si hubiese disputado 90 minutos.

Los penalties marcados suman el 75% del valor del gol correspondiente en cada caso, mientras que los penalties fallados restan el 25% de lo estipulado en cada caso igualmente.

El portero, por ser un caso particular, tiene ponderaciones diferentes según el siguiente esquema (ver Cuadro 7.47.):

MINUTOS	60%
GOLES ENCAJADOS	40%
Primero	10%
Segundo	12%
Tercero y ss.	18%
TARJETAS	10%
Amarilla	2,5%
Doble Amarilla	5%
Roja	7,5%

Cuadro 7.47. Simulación: valoración “objetiva” portero

h) Valoración “subjetiva”

- Para la valoración “subjetiva”, y que se ha aplicado la misma para todos los partidos, hemos utilizado la valoración hecha por los aficionados y seguidores de la “Liga Fantástica” y publicado por la *Guía Marca* en cada una de las temporadas finalizadas para cada uno de los jugadores. Esta valoración se mueve en una escala de 1 a 5 por lo que la hemos convertido en una escala de 1 a 10 (por ejemplo, un jugador que hubiese sido valorado con un 3, su valoración sería un 6).

i) Estimación indirecta

- Se ha considerado que el jugador percibe el 40% de la remuneración indirecta máxima.

j) Revisión anual retribución fija “individual”

- La revisión anual de la retribución fija “individual” (Matriz de Incrementos Salariales-MIS) representa el 50% de la revisión anual de la retribución fija “total” y se descompone según la siguiente tabla (ver Cuadro 7.48.).

RENDIM. ESPERADO				RENDIM. OBTENIDO
Excelente	10%	7,5%	10%	75% - ...
Superior	7,5%	5%	7,5%	55% - 75%
Media	- 2,5%	2,5%	5%	45% - 55%
Inferior	- 5%	- 2,5%	- 2,5%	25% - 45%
No rinden	- 7,5%	- 5%	- 5%	0% - 25%
	A	B	C	

Cuadro 7.48. Esquema revisión anual retribución fija “individual”

k) Revisión anual retribución fija “conjunta”

- La revisión anual de la retribución fija “conjunta” (Matriz de Retribución Conjunta-MRC) representa el 50% de la revisión anual de la retribución fija “total” y se descompone según la siguiente tabla (ver Cuadro 7.49. y Cuadro 7.50.).

		CLASIFICACIÓN		
PONDER.	COMPETICIÓN	1º	2º	RESTO
50%	NACIONAL	–	–	–
40%	Liga	10%	7,5%	–
10%	Copa Rey	10%	7,5%	–
50%	INTERNACIONAL	–	–	–
40%	Champions	10%		–
5%	Intercontinental	10%	–	–
5%	Supercopa	10%	–	–

Cuadro 7.49. Esquema revisión anual retribución fija “individual” 2002/03

		CLASIFICACIÓN		
PONDER.	COMPETICIÓN	1º	2º	RESTO
50%	NACIONAL	–	–	–

40%	Liga	10%	7,5%	–
5%	Copa Rey	10%	7,5%	–
5%	Supercopa	10%	–	–
50%	INTERNACIONAL	–	–	–
50%	Champions	10%		–

Cuadro 7.50. Esquema revisión anual retribución fija “individual” 2003/04

7.2.2.3. ESCENARIOS DE SIMULACIÓN

Para cada uno de los “jugadores” y para cada una de las “temporadas” se han considerado tres “escenarios” de más a menos exigencia¹²⁶ (ver Cuadro 7.51). En concreto:

- Hipótesis “Exigente”: se entiende que el 50% de la retribución es “fija” y el 50% “variable”.
- Hipótesis “Normal”: se entiende que el 75% de la retribución es “fija” y el 25% “variable”.
- Hipótesis “Laxa”: se entiende que el 90% de la retribución es “fija” y el 10% “variable”.

HIPÓTESIS	% FIJA	% VARIABLE
Exigente	50%	50%
Normal	75%	25%
Laxa	90%	10%

Cuadro 7.51. Escenarios de simulación

¹²⁶ No obstante, cualquier variable que haya que ponderar puede ser objeto de valoración.

7.2.3. SIMULACIÓN TEMPORADA 2002-2003

7.2.3.1. DATOS GENERALES

7.2.3.1.1. COMPETICIONES “NACIONALES”

Se recogen en este apartado, los partidos, las fechas, terreno de juego y resultados de cada uno de los encuentros disputados en cada una de las fases y jornadas de las respectivas competiciones, así como los títulos conseguidos por el equipo en la temporada analizada.

7.2.3.1.1.1. CAMPEONATO NACIONAL DE LIGA

Se recogen a continuación todos los partidos del Campeonato Nacional de Liga disputados por el Real Madrid en la temporada 2002-2003 (ver Cuadro 7.52.).

CAMPEONATO NACIONAL DE LIGA 2002-2003

Jornada	Fecha	Mes	Terreno	Partido
1	02/09/2002	Septiembre	Casa	R.Madrid 2-0 Espanyol
2	15/09/2002	Septiembre	Fuera	Betis 1-1 R. Madrid
3	21/09/2002	Septiembre	Casa	R-Madrid 4-1 Osasuna
4	28/09/2002	Septiembre	Fuera	Valladolid 1-1 R.Madrid
5	06/10/2002	Octubre	Casa	R.Madrid 5-2 Alavés
6	20/10/2002	Octubre	Fuera	Racing 2-0 R.Madrid
7	26/10/2002	Octubre	Casa	R.Madrid 1-1 Villarreal
8	03/11/2002	Noviembre	Fuera	Deportivo 0-0 R. Madrid
9	09/11/2002	Noviembre	Fuera	Rayo 2-3 R.Madrid
10	17/11/2002	Noviembre	Casa	R.Madrid 0-0 R.Sociedad
11	23/11/2002	Noviembre	Fuera	Barcelona 0-0 R.Madrid
12	02/12/2002	Diciembre	Casa	R.Madrid 3-0 Sevilla
13	07/12/2003	Diciembre	Fuera	Mallorca 1-5 R.Madrid
14	15/12/2002	Diciembre	Casa	R.Madrid 4-2 Recreativo
15	21/12/2002	Diciembre	Fuera	Málaga 2-3 R.Madrid
16	05/01/2003	Enero	Casa	R.Madrid 4-1 Valencia
17	12/01/2003	Enero	Fuera	Celta 0-1 R.Madrid
18	19/01/2003	Enero	Casa	R.Madrid 2-2 At. Madrid
19	26/01/2003	Enero	Fuera	Athletic 1-1 R.Madrid
20	02/02/2003	Febrero	Fuera	Espanyol 2-2 R.Madrid
21	08/02/2003	Febrero	Casa	R.Madrid 4-1 Betis
22	16/02/2003	Febrero	Fuera	Osasuna 1-0 R.Madrid
23	22/02/2003	Febrero	Casa	R.Madrid 3-1 Valladolid
24	01/03/2003	Marzo	Fuera	Alavés 1-5 R.Madrid
25	08/03/2003	Marzo	Casa	R.Madrid 4-1 Racing
26	16/03/2003	Marzo	Fuera	Villarreal 0-1 R.Madrid
27	23/03/2003	Marzo	Casa	R.Madrid 2-0 Deportivo
28	05/04/2003	Abril	Casa	Real Madrid 3-1 Rayo
29	13/04/2003	Abril	Fuera	R.Sociedad 4-2 R.Madrid
30	19/04/2003	Abril	Casa	R.Madrid 1-1 Barcelona
31	27/04/2003	Abril	Fuera	Sevilla 1-3 R.Madrid
32	03/05/2003	Mayo	Casa	R.Madrid 1-5 Mallorca
33	11/05/2003	Mayo	Fuera	Recreativo 0-0 R.Madrid
34	18/05/2003	Mayo	Casa	R.Madrid 5-1 Málaga
35	24/05/2003	Mayo	Fuera	Valencia 1-2 R.Madrid
36	31/05/2003	Mayo	Casa	R.Madrid 1-1 Celta
37	15/06/2003	Junio	Fuera	At.Madrid 0-4 R.Madrid
38	22/06/2003	Junio	Casa	R.Madrid 3-1 Athletic

Cuadro 7.52. Simulación: Campeonato Nacional de Liga 02-03

7.2.3.1.1.2. COPA DEL REY

Se muestra a continuación todos los partidos disputados por el Real Madrid en la Copa del Rey en la temporada 2002-2003 (ver Cuadro 7.53.).

COPA DEL REY 2002-2003

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
1/32				
1/16				
1/8	08/01/2003	Enero	Fuera	Terrassa 3-3 R.Madrid
1/8	14/01/2003	Enero	Casa	R.Madrid 4-2 Terrassa
1/4	23/01/2003	Enero	Casa	R.Madrid 1-1 Mallorca
1/4	29/01/2003	Enero	Fuera	Mallorca 4-0 R.Madrid
1/2				
1/2				
F				

Cuadro 7.53. Simulación: Copa del Rey 02-03

7.2.3.1.2. COMPETICIONES “INTERNACIONALES”

7.2.3.1.2.1. UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Se muestra a continuación todos los partidos disputados por el Real Madrid en la Champions League en la temporada 2002-2003 (ver Cuadro 7.54.).

UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2002-2003

Fase	Jornada	Fecha	Mes	Terreno	Partido
Liguilla 1ª Fase	1	17/09/2002	Septiembre	Fuera	Roma 0-3 R.Madrid
Liguilla 1ª Fase	2	25/09/2002	Septiembre	Casa	R.Madrid 6-0 Genk
Liguilla 1ª Fase	3	02/10/2002	Octubre	Fuera	AEK Atenas 3-3 R.Madrid
Liguilla 1ª Fase	4	22/10/2002	Octubre	Casa	R.Madrid 2-2 AEK Atenas
Liguilla 1ª Fase	5	30/10/2002	Octubre	Casa	R.Madrid 0-1 Roma
Liguilla 1ª Fase	6	12/11/2002	Noviembre	Fuera	Genk 1-1 R.Madrid
Liguilla 2ª Fase	1	26/11/2002	Noviembre	Fuera	Milan 1-0 R.Madrid
Liguilla 2ª Fase	2	11/12/2002	Diciembre	Casa	R.Madrid 2-2 Locomotiv
Liguilla 2ª Fase	3	19/02/2003	Febrero	Casa	R.Madrid 2-1 Borussia
Liguilla 2ª Fase	4	25/02/2003	Febrero	Fuera	Borussia 1-1 R.Madrid
Liguilla 2ª Fase	5	12/03/2003	Marzo	Casa	R.Madrid 3-1 Milán
Liguilla 2ª Fase	6	18/03/2003	Marzo	Fuera	Lokomotiv 0-1 R.Madrid
1/4		08/04/2003	Abril	Casa	R.Madrid 3-1 Manchester
1/4		23/04/2003	Abril	Fuera	Manchester 4-3 R.Madrid
1/2		06/05/2003	Mayo	Casa	R.Madrid 2-1 Juventus
1/2		14/05/2003	Mayo	Fuera	Juventus 3-1 R.Madrid
F					

Cuadro 7.54. Simulación: UEFA Champions League 02-03

7.2.3.1.2.2. COPA INTERCONTINENTAL

Se muestra a continuación el partido único disputado por el Real Madrid en la Copa Intercontinental (ver Cuadro 7.55.).

COPA INTERCONTINENTAL 2002-2003

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
Final	03/12/2002	Diciembre		R.Madrid 2-0 Olympia

Cuadro 7.55. Simulación: Copa Intercontinental 02-03

7.2.3.1.2.3. SUPERCOPA DE EUROPA

Se muestra a continuación el partido único disputado por el Real Madrid en la Supercopa de Europa (ver Cuadro 7.56.).

SUPERCOPA DE EUROPA 2002-2003

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
Final	30/08/2002	Agosto		R.Madrid 3-1 Feyenoord

Cuadro 7.56. Simulación: Supercopa de Europa 02-03

7.2.3.1.3.. TÍTULOS OBTENIDOS

Se muestra a continuación la clasificación del Real Madrid en cada una de las competiciones en las que participó en la temporada 2002-2003 (ver Cuadro 7.57.).

NACIONALES	
Liga	Campeón
Copa Rey	Cuartos
Supercopa	
INTERNACIONALES	
Champions	Semifinales
Intercontinental	Campeón
Supercopa	Campeón

Cuadro 7.57. Títulos obtenidos 2002-2003

7.2.3.2. SIMULACIONES DE JUGADORES

Los datos individualizados de cada uno de los jugadores seleccionados (desempeño “individual”, relativo tanto a valoración “objetiva”: minutos, goles metidos y encajados, tarjetas, como a valoración subjetiva: socios....) aparecen con detalle en el Anexo CD ROM. En la carpeta “Simulación 02-03” se detallan todos los datos relativos a esa temporada para cada uno de los jugadores y en la carpeta “Simulación 03-04” los datos referidos a la temporada siguiente.

En los epígrafes siguientes se recogen para cada una de las hipótesis de simulación la remuneración obtenida en cada uno de los conceptos retributivos, su diferencia respecto al máximo que se podía obtener, el porcentaje obtenido respecto a ese máximo y el porcentaje de ahorro para el club. El resto de datos aparecen en el CD Rom.

7.2.3.2.1. SIMULACIÓN RONALDO LUIS NAZARIO DE LIMA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.58.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.532.760	-1.467.240	76%	24%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.532.760	-1.467.240	51%	49%
	Directa	45%	2.700.000	1.412.760	-1.287.240	52%	48%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.112.760	-987.240	53%	47%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	407.409	-642.591	39%	61%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	352.676	-697.324	34%	66%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	290.435	-609.415	32%	68%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	62.240	-87.910	41%	59%
	Diferida	10%	600.000	300.000	-300.000	50%	50%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.58. Hipótesis “exigente”: Ronaldo 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.59.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.266.380	-733.620	88%	12%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	766.380	-733.620	51%	49%
	Directa	23%	1.350.000	706.380	-643.620	52%	48%
	Inmediata	17%	1.050.000	556.380	-493.620	53%	47%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	203.705	-321.295	39%	61%
	Desemp. Individual	9%	525.000	176.338	-348.662	34%	66%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	145.218	-304.707	32%	68%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	31.120	-43.955	41%	59%
	Diferida	5%	300.000	150.000	-150.000	50%	50%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.59. Hipótesis “normal”: Ronaldo 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.60.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.706.552	-293.448	95%	5%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	306.552	-293.448	51%	49%
	Directa	9%	540.000	282.552	-257.448	52%	48%
	Inmediata	7%	420.000	222.552	-197.448	53%	47%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	81.482	-128.518	39%	61%
	Desemp. Individual	3%	210.000	70.535	-139.465	34%	66%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	58.087	-121.883	32%	68%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	12.448	-17.582	41%	59%
	Diferida	2%	120.000	60.000	-60.000	50%	50%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.60. Hipótesis “laxa”: Ronaldo 02-03

7.2.3.2.2. SIMULACIÓN RAÚL GONZÁLEZ BLANCO

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.61.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.678.866	-1.321.134	78%	22%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.678.866	-1.321.134	56%	44%
	Directa	45%	2.700.000	1.558.866	-1.141.134	58%	42%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.258.866	-841.134	60%	40%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	454.549	-595.451	43%	57%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	402.158	-647.842	38%	62%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	340.497	-559.353	38%	62%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	61.662	-88.488	41%	59%
	Diferida	10%	600.000	300.000	-300.000	50%	50%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.61. Hipótesis “exigente”: Raúl González 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.62.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.339.433	-660.567	89%	11%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	839.433	-660.567	56%	44%
	Directa	23%	1.350.000	779.433	-570.567	58%	42%
	Inmediata	17%	1.050.000	629.433	-420.567	60%	40%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	227.274	-297.726	43%	57%
	Desemp. Individual	9%	525.000	201.079	-323.921	38%	62%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	170.248	-279.677	38%	62%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	30.831	-44.244	41%	59%
	Diferida	5%	300.000	150.000	-150.000	50%	50%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.62. Hipótesis “normal”: Raúl González 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.63.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.734.425	-265.575	96%	4%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	334.425	-265.575	56%	44%
	Directa	9%	540.000	310.425	-229.575	57%	43%
	Inmediata	7%	420.000	250.425	-169.575	60%	40%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	90.437	-119.563	43%	57%
	Desemp. Individual	3%	210.000	79.994	-130.006	38%	62%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	67.878	-112.092	38%	62%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	12.116	-17.914	40%	60%
	Diferida	2%	120.000	60.000	-60.000	50%	50%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.63. Hipótesis “laxa”: Raúl González 02-03

7.2.3.2.3. SIMULACIÓN LUIS FILIPE MADEIRA CAEIRO

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.64.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.818.077	-1.181.923	80%	20%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.818.077	-1.181.923	61%	39%
	Directa	45%	2.700.000	1.698.077	-1.001.923	63%	37%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.398.077	-701.923	67%	33%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	494.916	-555.084	47%	53%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	451.580	-598.420	43%	57%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	392.819	-507.031	44%	56%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	58.761	-91.389	39%	61%
	Diferida	10%	600.000	300.000	-300.000	50%	50%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.64. Hipótesis “exigente”: Luis Figo 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.65.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.409.039	-590.961	90%	10%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	909.039	-590.961	61%	39%
	Directa	23%	1.350.000	849.039	-500.961	63%	37%
	Inmediata	17%	1.050.000	699.039	-350.961	67%	33%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	247.458	-277.542	47%	53%
	Desemp. Individual	9%	525.000	225.790	-299.210	43%	57%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	196.410	-253.515	44%	56%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	29.381	-45.694	39%	61%
	Diferida	5%	300.000	150.000	-150.000	50%	50%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.65. Hipótesis “normal”: Luis Figo 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.66.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.763.615	-236.385	96%	4%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	363.615	-236.385	61%	39%
	Directa	9%	540.000	339.615	-200.385	63%	37%
	Inmediata	7%	420.000	279.615	-140.385	67%	33%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	98.983	-111.017	47%	53%
	Desemp. Individual	3%	210.000	90.316	-119.684	43%	57%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	78.564	-101.406	44%	56%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	11.752	-18.278	39%	61%
	Diferida	2%	120.000	60.000	-60.000	50%	50%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.66. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 02-03

7.2.3.2.4. SIMULACIÓN ZINEDINE ZIDANE

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.67.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.701.990	-1.298.010	78%	22%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.701.990	-1.298.010	57%	43%
	Directa	45%	2.700.000	1.581.990	-1.118.010	59%	41%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.281.990	-818.010	61%	39%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	442.087	-607.913	42%	58%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	419.952	-630.048	40%	60%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	358.865	-540.985	40%	60%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	61.086	-89.064	41%	59%
	Diferida	10%	600.000	300.000	-300.000	50%	50%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.67. Hipótesis “exigente”: Zinedine Zidane 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.68.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.350.995	-649.005	89%	11%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	850.995	-649.005	57%	43%
	Directa	23%	1.350.000	790.995	-559.005	59%	41%
	Inmediata	17%	1.050.000	640.995	-409.005	61%	39%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	221.043	-303.957	42%	58%
	Desemp. Individual	9%	525.000	209.976	-315.024	40%	60%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	179.433	-270.492	40%	60%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	30.543	-44.532	41%	59%
	Diferida	5%	300.000	150.000	-150.000	50%	50%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.68. Hipótesis “normal”: Zinedine Zidane 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.69.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.740.398	-259.602	96%	4%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	340.398	-259.602	57%	43%
	Directa	9%	540.000	316.398	-223.602	59%	41%
	Inmediata	7%	420.000	256.398	-163.602	61%	39%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	88.417	-121.583	42%	58%
	Desemp. Individual	3%	210.000	83.990	-126.010	40%	60%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	71.773	-108.197	40%	60%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	12.217	-17.813	41%	59%
	Diferida	2%	120.000	60.000	-60.000	50%	50%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.69. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 02-03

7.2.3.2.5. SIMULACIÓN IVÁN HELGUERA BUJÍA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.70.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	975.340	-224.660	81%	19%
50%	FIJA	50%	600.000	600.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	600.000	375.340	-224.660	63%	37%
	Directa	45%	540.000	351.340	-188.660	65%	35%
	Inmediata	35%	420.000	291.340	-128.660	69%	31%
	Desemp. Conjunto	17%	210.000	100.750	-109.250	48%	52%
	Desemp. Individual	17%	210.000	95.295	-114.705	45%	55%
	Valor. Objetiva	15%	179.970	85.281	-94.689	47%	53%
	Valor. Subjetiva	3%	30.030	10.014	-20.016	33%	67%
	Diferida	10%	120.000	60.000	-60.000	50%	50%
	Indirecta	5%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.70. Hipótesis “exigente”: Iván Helguera 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.71.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	1.087.670	-112.330	91%	9%
75%	FIJA	75%	900.000	900.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	300.000	187.670	-112.330	63%	37%
	Directa	23%	270.000	175.670	-94.330	65%	35%
	Inmediata	17%	210.000	145.670	-64.330	69%	31%
	Desemp. Conjunto	9%	105.000	50.375	-54.625	48%	52%
	Desemp. Individual	9%	105.000	47.648	-57.352	45%	55%
	Valor. Objetiva	7%	89.985	42.641	-47.344	47%	53%
	Valor. Subjetiva	1%	15.015	5.007	-10.008	33%	67%
	Diferida	5%	60.000	30.000	-30.000	50%	50%
	Indirecta	3%	30.000	12.000	-18.000	40%	60%

Cuadro 7.71. Hipótesis “normal”: Iván Helguera 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.72.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	1.155.068	-44.932	96%	4%
90%	FIJA	90%	1.080.000	1.080.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	120.000	75.068	-44.932	63%	37%
	Directa	9%	108.000	70.268	-37.732	65%	35%
	Inmediata	7%	84.000	58.268	-25.732	69%	31%
	Desemp. Conjunto	3%	42.000	20.150	-21.850	48%	52%
	Desemp. Individual	3%	42.000	19.059	-22.941	45%	55%
	Valor. Objetiva	3%	35.994	17.056	-18.938	47%	53%
	Valor. Subjetiva	1%	6.006	2.003	-4.003	33%	67%
	Diferida	2%	24.000	12.000	-12.000	50%	50%
	Indirecta	1%	12.000	4.800	-7.200	40%	60%

Cuadro 7.72. Hipótesis “laxa”: Iván Helguera 02-03

7.2.3.2.6. SIMULACIÓN FRANCISCO PAVÓN BARAHONA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.73.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	219.903	-92.097	70%	30%
50%	FIJA	50%	156.000	156.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	156.000	63.903	-92.097	41%	59%
	Directa	45%	140.400	57.663	-82.737	41%	59%
	Inmediata	35%	109.200	42.063	-67.137	39%	61%
	Desemp. Conjunto	17%	54.600	18.978	-35.622	35%	65%
	Desemp. Individual	17%	54.600	11.542	-43.058	21%	79%
	Valor. Objetiva	15%	46.792	10.345	-36.447	22%	78%
	Valor. Subjetiva	3%	7.808	1.197	-6.611	15%	85%
	Diferida	10%	31.200	15.600	-15.600	50%	50%
	Indirecta	5%	15.600	6.240	-9.360	40%	60%

Cuadro 7.73. Hipótesis “exigente”: Francisco Pavón 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.74.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	265.951	-46.049	85%	15%
75%	FIJA	75%	234.000	234.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	78.000	31.951	-46.049	41%	59%
	Directa	23%	70.200	28.831	-41.369	41%	59%
	Inmediata	17%	54.600	21.031	-33.569	39%	61%
	Desemp. Conjunto	9%	27.300	9.489	-17.811	35%	65%
	Desemp. Individual	9%	27.300	5.771	-21.529	21%	79%
	Valor. Objetiva	7%	23.396	5.173	-18.224	22%	78%
	Valor. Subjetiva	1%	3.904	599	-3.305	15%	85%
	Diferida	5%	15.600	7.800	-7.800	50%	50%
	Indirecta	3%	7.800	3.120	-4.680	40%	60%

Cuadro 7.74. Hipótesis “normal”: Francisco Pavón 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.75.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	293.581	-18.419	94%	6%
90%	FIJA	90%	280.800	280.800	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	31.200	12.781	-18.419	41%	59%
	Directa	9%	28.080	11.533	-16.547	41%	59%
	Inmediata	7%	21.840	8.413	-13.427	39%	61%
	Desemp. Conjunto	3%	10.920	3.796	-7.124	35%	65%
	Desemp. Individual	3%	10.920	2.308	-8.612	21%	79%
	Valor. Objetiva	3%	9.358	2.069	-7.289	22%	78%
	Valor. Subjetiva	1%	1.562	239	-1.322	15%	85%
	Diferida	2%	6.240	3.120	-3.120	50%	50%
	Indirecta	1%	3.120	1.248	-1.872	40%	60%

Cuadro 7.75. Hipótesis “laxa”: Francisco Pavón 02-03

7.2.3.2.7. SIMULACIÓN JOSÉ MARÍA GUTIERREZ HERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.76.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	1.039.405	-360.595	74%	26%
50%	FIJA	50%	700.000	700.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	700.000	339.405	-360.595	48%	52%
	Directa	45%	630.000	311.405	-318.595	49%	51%
	Inmediata	35%	490.000	241.405	-248.595	49%	51%
	Desemp. Conjunto	17%	245.000	105.356	-139.644	43%	57%
	Desemp. Individual	17%	245.000	68.024	-176.976	28%	72%
	Valor. Objetiva	15%	209.965	57.681	-152.284	27%	73%
	Valor. Subjetiva	3%	35.035	10.343	-24.692	30%	70%
	Diferida	10%	140.000	70.000	-70.000	50%	50%
	Indirecta	5%	70.000	28.000	-42.000	40%	60%

Cuadro 7.76. Hipótesis “exigente”: José María Gutierrez 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.77.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	1.219.702	-180.298	87%	13%
75%	FIJA	75%	1.050.000	1.050.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	350.000	169.702	-180.298	48%	52%
	Directa	23%	315.000	155.702	-159.298	49%	51%
	Inmediata	17%	245.000	120.702	-124.298	49%	51%
	Desemp. Conjunto	9%	122.500	52.678	-69.822	43%	57%
	Desemp. Individual	9%	122.500	34.012	-88.488	28%	72%
	Valor. Objetiva	7%	104.982	28.841	-76.142	27%	73%
	Valor. Subjetiva	1%	17.517	5.172	-12.346	30%	70%
	Diferida	5%	70.000	35.000	-35.000	50%	50%
	Indirecta	3%	35.000	14.000	-21.000	40%	60%

Cuadro 7.77. Hipótesis “normal”: José María Gutierrez 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.78.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	1.327.881	-72.119	95%	5%
90%	FIJA	90%	1.260.000	1.260.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	140.000	67.881	-72.119	48%	52%
	Directa	9%	126.000	62.281	-63.719	49%	51%
	Inmediata	7%	98.000	48.281	-49.719	49%	51%
	Desemp. Conjunto	3%	49.000	21.071	-27.929	43%	57%
	Desemp. Individual	3%	49.000	13.605	-35.395	28%	72%
	Valor. Objetiva	3%	41.993	11.536	-30.457	27%	73%
	Valor. Subjetiva	1%	7.007	2.069	-4.938	30%	70%
	Diferida	2%	28.000	14.000	-14.000	50%	50%
	Indirecta	1%	14.000	5.600	-8.400	40%	60%

Cuadro 7.78. Hipótesis “laxa”: José María Gutierrez 02-03

7.2.3.2.8. SIMULACIÓN ROBERTO CARLOS DA SILVA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.79.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	2.999.163	-610.837	83%	17%
50%	FIJA	50%	1.805.000	1.805.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	1.805.000	1.194.163	-610.837	66%	34%
	Directa	45%	1.624.500	1.121.963	-502.537	69%	31%
	Inmediata	35%	1.263.500	941.463	-322.037	75%	25%
	Desemp. Conjunto	17%	631.750	312.098	-319.652	49%	51%
	Desemp. Individual	17%	631.750	314.683	-317.067	50%	50%
	Valor. Objetiva	15%	541.410	276.298	-265.111	51%	49%
	Valor. Subjetiva	3%	90.340	38.384	-51.956	42%	58%
	Diferida	10%	361.000	180.500	-180.500	50%	50%
	Indirecta	5%	180.500	72.200	-108.300	40%	60%

Cuadro 7.79. Hipótesis “exigente”: Roberto Carlos 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.80.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	3.304.582	-305.418	92%	8%
75%	FIJA	75%	2.707.500	2.707.500	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	902.500	597.082	-305.418	66%	34%
	Directa	23%	812.250	560.982	-251.268	69%	31%
	Inmediata	17%	631.750	470.732	-161.018	75%	25%
	Desemp. Conjunto	9%	315.875	156.049	-159.826	49%	51%
	Desemp. Individual	9%	315.875	157.341	-158.534	50%	50%
	Valor. Objetiva	7%	270.705	138.149	-132.556	51%	49%
	Valor. Subjetiva	1%	45.170	19.192	-25.978	42%	58%
	Diferida	5%	180.500	90.250	-90.250	50%	50%
	Indirecta	3%	90.250	36.100	-54.150	40%	60%

Cuadro 7.80. Hipótesis “normal”: Roberto Carlos 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.81.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	3.487.833	-122.167	97%	3%
90%	FIJA	90%	3.249.000	3.249.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	361.000	238.833	-122.167	66%	34%
	Directa	9%	324.900	224.393	-100.507	69%	31%
	Inmediata	7%	252.700	188.293	-64.407	75%	25%
	Desemp. Conjunto	3%	126.350	62.420	-63.930	49%	51%
	Desemp. Individual	3%	126.350	62.937	-63.413	50%	50%
	Valor. Objetiva	3%	108.282	55.260	-53.022	51%	49%
	Valor. Subjetiva	1%	18.068	7.677	-10.391	42%	58%
	Diferida	2%	72.200	36.100	-36.100	50%	50%
	Indirecta	1%	36.100	14.440	-21.660	40%	60%

Cuadro 7.81. Hipótesis “laxa”: Roberto Carlos 02-03

7.2.3.2.9. SIMULACIÓN MIGUEL ÁNGEL SALGADO FERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.82.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.220.406	-279.594	81%	19%
50%	FIJA	50%	750.000	750.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	750.000	470.406	-279.594	63%	37%
	Directa	45%	675.000	440.406	-234.594	65%	35%
	Inmediata	35%	525.000	365.406	-159.594	70%	30%
	Desemp. Conjunto	17%	262.500	123.436	-139.064	47%	53%
	Desemp. Individual	17%	262.500	120.985	-141.515	46%	54%
	Valor. Objetiva	15%	224.962	108.139	-116.824	48%	52%
	Valor. Subjetiva	3%	37.537	12.846	-24.692	34%	66%
	Diferida	10%	150.000	75.000	-75.000	50%	50%
	Indirecta	5%	75.000	30.000	-45.000	40%	60%

Cuadro 7.82. Hipótesis “exigente”: Miguel Ángel Salgado 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.83.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.360.203	-139.797	91%	9%
75%	FIJA	75%	1.125.000	1.125.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	375.000	235.203	-139.797	63%	37%
	Directa	23%	337.500	220.203	-117.297	65%	35%
	Inmediata	17%	262.500	182.703	-79.797	70%	30%
	Desemp. Conjunto	9%	131.250	61.718	-69.532	47%	53%
	Desemp. Individual	9%	131.250	60.492	-70.758	46%	54%
	Valor. Objetiva	7%	112.481	54.069	-58.412	48%	52%
	Valor. Subjetiva	1%	18.769	6.423	-12.346	34%	66%
	Diferida	5%	75.000	37.500	-37.500	50%	50%
	Indirecta	3%	37.500	15.000	-22.500	40%	60%

Cuadro 7.83. Hipótesis “normal”: Miguel Ángel Salgado 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.84.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.444.081	-55.919	96%	4%
90%	FIJA	90%	1.350.000	1.350.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	150.000	94.081	-55.919	63%	37%
	Directa	9%	135.000	88.081	-46.919	65%	35%
	Inmediata	7%	105.000	73.081	-31.919	70%	30%
	Desemp. Conjunto	3%	52.500	24.687	-27.813	47%	53%
	Desemp. Individual	3%	52.500	24.197	-28.303	46%	54%
	Valor. Objetiva	3%	44.992	21.628	-23.365	48%	52%
	Valor. Subjetiva	1%	7.507	2.569	-4.938	34%	66%
	Diferida	2%	30.000	15.000	-15.000	50%	50%
	Indirecta	1%	15.000	6.000	-9.000	40%	60%

Cuadro 7.84. Hipótesis “laxa”: Miguel Ángel Salgado 02-03

7.2.3.2.10. SIMULACIÓN IKER CASILLAS FERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.85.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.690.582	-309.418	85%	15%
50%	FIJA	50%	1.000.000	1.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	1.000.000	690.582	-309.418	69%	31%
	Directa	45%	900.000	650.582	-249.418	72%	28%
	Inmediata	35%	700.000	550.582	-149.418	79%	21%
	Desemp. Conjunto	17%	350.000	178.678	-171.322	51%	49%
	Desemp. Individual	17%	350.000	185.952	-164.048	53%	47%
	Valor. Objetiva	15%	299.950	167.560	-132.390	56%	44%
	Valor. Subjetiva	3%	50.050	18.392	-31.658	37%	63%
	Diferida	10%	200.000	100.000	-100.000	50%	50%
	Indirecta	5%	100.000	40.000	-60.000	40%	60%

Cuadro 7.85. Hipótesis “exigente”: Iker Casillas 02-03

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.86.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.845.291	-154.709	92%	8%
75%	FIJA	75%	1.500.000	1.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	500.000	345.291	-154.709	69%	31%
	Directa	23%	450.000	325.291	-124.709	72%	28%
	Inmediata	17%	350.000	275.291	-74.709	79%	21%
	Desemp. Conjunto	9%	175.000	89.339	-85.661	51%	49%
	Desemp. Individual	9%	175.000	92.976	-82.024	53%	47%
	Valor. Objetiva	7%	149.975	83.780	-66.195	56%	44%
	Valor. Subjetiva	1%	25.025	9.196	-15.829	37%	63%
	Diferida	5%	100.000	50.000	-50.000	50%	50%
	Indirecta	3%	50.000	20.000	-30.000	40%	60%

Cuadro 7.86. Hipótesis “normal”: Iker Casillas 02-03

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.87.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.938.116	-61.884	97%	3%
90%	FIJA	90%	1.800.000	1.800.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	200.000	138.116	-61.884	69%	31%
	Directa	9%	180.000	130.116	-49.884	72%	28%
	Inmediata	7%	140.000	110.116	-29.884	79%	21%
	Desemp. Conjunto	3%	70.000	35.736	-34.264	51%	49%
	Desemp. Individual	3%	70.000	37.190	-32.810	53%	47%
	Valor. Objetiva	3%	59.990	33.512	-26.478	56%	44%
	Valor. Subjetiva	1%	10.010	3.678	-6.332	37%	63%
	Diferida	2%	40.000	20.000	-20.000	50%	50%
	Indirecta	1%	20.000	8.000	-12.000	40%	60%

Cuadro 7.87. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 02-03

7.2.3.3. REVISIÓN ANUAL DE LA RETRIBUCIÓN FIJA

La revisión anual de la retribución fija está compuesta de dos patas, la parte “individual” y la parte “conjunta”, representando cada una de ellas el 50%

En cuanto a la revisión anual fija “individual” viene definida por el grado de desempeño obtenido por cada jugador según el esquema de la *Matriz de Incrementos Salariales* (MIS) donde se tiene en cuenta la “categoría” el “rendimiento esperado” y el “rendimiento obtenido” (ver Cuadro 7.88).

JUGADOR	SALARIO	PUESTO	CATEG.	RENDIM. ESPERADO	RENDIM. OBTENIDO	% INCREM	50%
Ronaldo	6.000.000	Delantero	A	Excelente	Medio	- 2,5%	- 1,25%
Raúl	6.000.000	Delantero	A	Excelente	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Figo	6.000.000	Medio	A	Excelente	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Zidane	6.000.000	Medio	A	Excelente	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Helguera	1.200.000	Defensa	C	Normal	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Pavón	312.000	Defensa	B	Normal	Inferior	- 2,5%	- 1,25%
Guti	1.400.000	Medio	C	Normal	Medio	+ 5,0%	+ 2,50%
R. Carlos	3.610.000	Defensa	C	Normal	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Salgado	1.500.000	Defensa	C	Normal	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%
Casillas	2.000.000	Portero	C	Normal	Superior	+ 7,5%	+ 3,75%

Cuadro 7.88. Revisión Anual Retribución Fija “individual” 2002/03

En cuanto a la revisión anual fija “conjunta” es para todos los jugadores igual y viene definida por las clasificaciones obtenidas en cada una de las competiciones según la *Matriz de Retribución Conjunta* (ver Cuadro 7.89.):

COMPETICIÓN	CLASIFIC.	PONDER.	% MAX. INCREM.	INCREM	% INCREM	50%
NACIONAL		50%	10%	10%	4%	2%
Liga	Campeón	40%	10%	10%	4%	2%
Copa Rey	Cuartos final	10%	10%	–	–	–
INTERNACIONAL		50%	10%	10%	1%	0,5%
Champions	Semifinales	40%	10%	–	–	–
Intercontinental	Campeón	5%	10%	10%	0,5%	0,25%
Supercopa	Campeón	5%	10%	10%	0,5%	0,25%

Cuadro 7.89. Revisión Anual Retribución Fija “conjunta” 2002/03

La revisión anual fija “total” para cada jugador viene definida por la suma de la revisión anual fija “individual” y “conjunta” (ver Cuadro 7.90.):

JUGADOR	INDIVIDUAL	CONJUNTA	TOTAL
Ronaldo	- 1,25%	+ 2,5%	1,25%
Raúl	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Figo	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Zidane	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Helguera	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Pavón	- 1,25%	+ 2,5%	1,25%
Guti	+ 2,50%	+ 2,5%	5%
R. Carlos	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Salgado	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
Casillas	+ 3,75%	+ 2,5%	6,25%
MEDIA	+ 2,63%	+ 2,5%	+ 5,13%

Cuadro 7.90. Revisión Anual Retribución Fija “total” 2002/03

Teniendo en cuenta las retribuciones “fijas” de cada jugador según cada una de las hipótesis especificadas se obtienen las siguientes variaciones (ver Cuadro 7.91. y Cuadro 7.92.):

JUGADOR	SALARIO ACTUAL	EXIGENTE 50% - 50%	NORMAL 75% - 25%	LAXA 90% - 10%
Ronaldo	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Raúl	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Figo	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Zidane	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Helguera	1.200.000	600.000	900.000	1.080.000
Pavón	312.000	156.000	234.000	280.800
Guti	1.400.000	700.000	1.050.000	1.260.000
R. Carlos	3.610.000	1.805.000	2.707.500	3.249.000
Salgado	1.500.000	750.000	1.125.000	1.350.000
Casillas	2.000.000	1.000.000	1.500.000	1.800.000

Cuadro 7.91. Retribuciones “fijas” según hipótesis

JUGADOR	EXIGENTE 50% - 50%	VARIAC.	NORMAL 75% - 25%	VARIAC.	LAXA 90% - 10%	VARIAC.
Ronaldo	3.037.500	37.500	4.556.250	56.250	5.467.500	67.500
Raúl	3.187.500	187.500	4.781.250	281.250	5.737.500	337.500
Figo	3.187.500	187.500	4.781.250	281.250	5.737.500	337.500
Zidane	3.187.500	187.500	4.781.250	281.250	5.737.500	337.500
Helguera	637.500	37.500	956.250	56.250	1.147.500	67.500
Pavón	157.950	1.950	236.925	2.925	284.310	3.510
Guti	735.000	35.000	1.102.500	52.500	1.323.000	63.000
R. Carlos	1.917.813	112.813	2.876.719	169.219	3.452.063	203.063
Salgado	796.875	46.875	1.195.313	70.313	1.434.375	84.375
Casillas	1.062.500	62.500	1.593.750	93.750	1.912.500	112.500

Cuadro 7.92. Nuevas retribuciones “fijas” según hipótesis

7.2.4. SIMULACIÓN TEMPORADA 2003-2004

7.2.4.1. DATOS GENERALES

7.2.4.1.1. COMPETICIONES “NACIONALES”

Se recogen en este apartado, los partidos, las fechas, terreno de juego y resultados de cada uno de los encuentros disputados en cada una de las fases y jornadas de las respectivas competiciones, así como los títulos conseguidos por el equipo en la temporada analizada.

7.2.4.1.1.1. CAMPEONATO NACIONAL DE LIGA

Se recogen a continuación todos los partidos del Campeonato Nacional de Liga disputados por el Real Madrid en la temporada 2003-2004 (ver Cuadro 7.93.).

CAMPEONATO NACIONAL DE LIGA 2003-2004

Jornada	Fecha	Mes	Terreno	Partido
1	30/08/2003	Agosto	Casa	R.Madrid 2-1 Betis
2	02/09/2003	Septiembre	Fuera	Villarreal 1-1 Real Madrid
3	13/09/2003	Septiembre	Casa	Real Madrid 7-2 Valladolid
4	20/09/2003	Septiembre	Fuera	Málaga 1-3 Real Madrid
5	27/09/2003	Septiembre	Fuera	Valencia 2-0 Real Madrid
6	05/10/2003	Octubre	Casa	Real Madrid 2-1 Espanyol
7	18/10/2003	Octubre	Fuera	Celta 0-2 Real Madrid
8	25/10/2003	Octubre	Casa	Real Madrid 3-1 Racing
9	28/10/2003	Octubre	Fuera	Zaragoza 0-0 Real Madrid
10	01/11/2003	Noviembre	Casa	Real Madrid 3-0 Athletic
11	09/11/2003	Noviembre	Fuera	Sevilla 4-1 Real Madrid
12	23/11/2003	Noviembre	Casa	Real Madrid 2-1 Albacete
13	29/11/2003	Noviembre	Fuera	Osasuna 1-1 Real Madrid
14	03/12/2003	Diciembre	Casa	Real Madrid 2-0 At. Madrid
15	07/12/2003	Diciembre	Fuera	F.C. Barcelona 1-2 Real Madrid
16	14/12/2003	Diciembre	Casa	Real Madrid 2-1 Deportivo
17	21/12/2003	Diciembre	Fuera	Mallorca 1-3 Real Madrid
18	03/01/2004	Enero	Casa	Real Madrid 1-0 Murcia
19	12/01/2004	Enero	Fuera	Real Sociedad 1-0 Real Madrid
20	18/01/2004	Enero	Fuera	Betis 1-1 Real Madrid
21	24/01/2004	Enero	Casa	Real Madrid 2-1 Villarreal
22	01/02/2004	Febrero	Fuera	Valladolid 2-3 Real Madrid
23	07/02/2004	Febrero	Casa	Real Madrid 2-1 Málaga
24	15/02/2004	Febrero	Casa	Real Madrid 1-1 Valencia
25	21/02/2004	Febrero	Fuera	Espanyol 2-4 Real Madrid
26	28/02/2004	Febrero	Casa	Real Madrid 4-2 Celta
27	06/03/2004	Marzo	Fuera	Racing 1-1 Real Madrid
28	13/03/2004	Marzo	Casa	Real Madrid 1-1 Zaragoza
29	20/03/2004	Marzo	Fuera	Athletic 4-2 Real Madrid
30	28/03/2004	Marzo	Casa	Real Madrid 5-1 Sevilla
31	03/04/2004	Abril	Fuera	Albacete 1-2 Real Madrid
32	11/04/2004	Abril	Casa	Real Madrid 0-3 Osasuna
33	17/04/2004	Abril	Fuera	Atlético 1-2 Real Madrid
34	25/04/2004	Abril	Casa	Real Madrid 1-2 Barcelona
35	02/05/2004	Mayo	Fuera	Deportivo 2-0 Real Madrid
36	09/05/2004	Mayo	Casa	Real Madrid 2-3 Mallorca
37	16/05/2004	Mayo	Fuera	Real Murcia 2-1 Real Madrid
38	25/05/2004	Mayo	Casa	Real Madrid 1-4 Real Sociedad

Cuadro 7.93. Simulación: Campeonato Nacional de Liga 03-04

7.2.4.1.1.2. COPA DEL REY

Se recogen a continuación todos los partidos de la Copa del Rey disputados por el Real Madrid en la temporada 2003-2004 (ver Cuadro 7.94.).

COPA DEL REY 2003-2004

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
1/32	07/10/2003	Octubre	Fuera	SS. Reyes 0-3 R.Madrid
1/16	18/12/2003	Diciembre	Fuera	Leganes 3-4 R. Madrid
1/8	07/01/2004	Enero	Fuera	Eibar 1-1 R.Madrid
1/8	13/01/2004	Enero	Casa	R.Madrid 2-0 Eibar
1/4	20/01/2004	Enero	Casa	R.Madrid 3-0 Valencia
1/4	28/01/2004	Enero	Fuera	Valencia 1-2 Real Madrid
1/2	04/02/2004	Febrero	Casa	R.Madrid 2-0 Sevilla
1/2	11/02/2004	Febrero	Fuera	Sevilla 1-0 R. Madrid
F	17/03/2004	Marzo		R.Madrid 2-3 Zaragoza

Cuadro 7.94. Simulación: Copa del Rey 03-04

7.2.4.1.1.3. SUPERCOPA DE ESPAÑA

Se recogen a continuación los dos partidos de la Supercopa de España disputados por el Real Madrid en la temporada 2003-2004 (ver Cuadro 7.95.).

SUPERCOPA DE ESPAÑA 2003-2004

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
Final	24/08/2003	Agosto	Fuera	Mallorca 2-1 R.Madrid
Final	27/08/2003	Agosto	Casa	R.Madrid 3-0 Mallorca

Cuadro 7.95. Simulación: Supercopa de España 03-04

7.2.4.1.2. COMPETICIONES “INTERNACIONALES”

7.2.4.1.2.1. UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Se recogen a continuación todos los partidos de la Champions League disputados por el Real Madrid en la temporada 2003-2004 (ver Cuadro 7.96.).

UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2003-2004

Fase	Fecha	Mes	Terreno	Partido
Liguilla	16/09/2003	Septiembre	Casa	R.Madrid 4-2 Olympique
Liguilla	01/10/2003	Octubre	Fuera	Oporto 1-3 R.Madrid
Liguilla	22/10/2003	Octubre	Casa	R.Madrid 1-0 Partizan
Liguilla	04/11/2003	Noviembre	Fuera	Partizan 0-0 R.Madrid
Liguilla	26/11/2003	Noviembre	Fuera	Olympique 1-2 R.Madrid
Liguilla	09/12/2003	Diciembre	Casa	R.Madrid 1-1 Oporto
1/8	24/02/2004	Febrero	Fuera	Bayer Munich 1-1 R.Madrid
1/8	10/03/2004	Marzo	Casa	R.Madrid 1-0 Bayer Munich
1/4	25/03/2004	Marzo	Casa	R.Madrid 4-2 Mónaco
1/4	06/04/2004	Abril	Fuera	Mónaco 3-1 R.Madrid
1/2				
1/2				
F				

Cuadro 7.96. Simulación: UEFA Champions League 03-04

7.2.4.1.3. TÍTULOS OBTENIDOS

Se muestra a continuación la clasificación obtenida por el Real Madrid en cada una de las competiciones en las que participó en la temporada 2003-2004 (ver Cuadro 7.97.).

NACIONALES	
Liga	4º
Copa Rey	Finalista
Supercopa	Campeón
INTERNACIONALES	
Champions	Cuartos

Cuadro 7.97. Simulación: Clasificación UEFA Champions League 03-04

7.2.4.2. SIMULACIONES DE JUGADORES

7.2.4.2.1. SIMULACIÓN RONALDO LUIS NAZARIO DE LIMA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.98.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.302.312	-1.697.688	72%	28%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.302.312	-1.697.688	43%	57%
	Directa	45%	2.700.000	1.182.312	-1.517.688	44%	56%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.077.312	-1.022.688	51%	49%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	382.799	-667.201	36%	64%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	347.256	-702.744	33%	67%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	295.184	-604.666	33%	67%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	52.072	-98.078	35%	65%
	Diferida	10%	600.000	105.000	-495.000	17%	83%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.98. Hipótesis “exigente”: Ronaldo 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.99.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.151.156	-848.844	86%	14%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	651.156	-848.844	43%	57%
	Directa	23%	1.350.000	591.156	-758.844	44%	56%
	Inmediata	17%	1.050.000	538.656	-511.344	51%	49%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	191.400	-333.600	36%	64%
	Desemp. Individual	9%	525.000	173.628	-351.372	33%	67%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	147.592	-302.333	33%	67%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	26.036	-49.039	35%	65%
	Diferida	5%	300.000	52.500	-247.500	17%	83%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.99. Hipótesis “normal”: Ronaldo 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.100.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.660.462	-339.538	94%	6%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	260.462	-339.538	43%	57%
	Directa	9%	540.000	236.462	-303.538	44%	56%
	Inmediata	7%	420.000	215.462	-204.538	51%	49%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	76.560	-133.440	36%	64%
	Desemp. Individual	3%	210.000	69.451	-140.549	33%	67%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	59.037	-120.933	33%	67%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	10.414	-19.616	35%	65%
	Diferida	2%	120.000	21.000	-99.000	17%	83%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.100. Hipótesis “laxa”: Ronaldo 03-04

7.2.4.2.2. SIMULACIÓN RAÚL GONZÁLEZ BLANCO

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.101.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.215.299	-1.784.701	70%	30%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.215.299	-1.784.701	41%	59%
	Directa	45%	2.700.000	1.095.299	-1.604.701	41%	59%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.065.299	-1.034.701	51%	49%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	421.309	-628.691	40%	60%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	321.995	-728.005	31%	69%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	287.279	-612.571	32%	68%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	34.716	-115.434	23%	77%
	Diferida	10%	600.000	30.000	-570.000	5%	95%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.101. Hipótesis “exigente”: Raúl González 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.102.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.107.649	-892.351	85%	15%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	607.649	-892.351	41%	59%
	Directa	23%	1.350.000	547.649	-802.351	41%	59%
	Inmediata	17%	1.050.000	532.649	-517.351	51%	49%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	210.654	-314.346	40%	60%
	Desemp. Individual	9%	525.000	160.997	-364.003	31%	69%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	143.640	-306.285	32%	68%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	17.358	-57.717	23%	77%
	Diferida	5%	300.000	15.000	-285.000	5%	95%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.102. Hipótesis “normal”: Raúl González 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.103.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.643.060	-356.940	94%	6%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	243.060	-356.940	41%	59%
	Directa	9%	540.000	219.060	-320.940	41%	59%
	Inmediata	7%	420.000	213.060	-206.940	51%	49%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	84.262	-125.738	40%	60%
	Desemp. Individual	3%	210.000	64.399	-145.601	31%	69%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	57.456	-122.514	32%	68%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	6.943	-23.087	23%	77%
	Diferida	2%	120.000	6.000	-114.000	5%	95%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.103. Hipótesis “laxa”: Raúl González 03-04

7.2.4.2.3. SIMULACIÓN LUIS FILIPE MADEIRA CAEIRO

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.104.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.330.122	-1.669.878	72%	28%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.330.122	-1.669.878	44%	56%
	Directa	45%	2.700.000	1.210.122	-1.489.878	45%	55%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.180.122	-919.878	56%	44%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	426.146	-623.854	41%	59%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	376.988	-673.012	36%	64%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	333.556	-566.294	37%	63%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	43.432	-106.718	29%	71%
	Diferida	10%	600.000	30.000	-570.000	5%	95%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.104. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.105.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.165.061	-834.939	86%	14%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	665.061	-834.939	44%	56%
	Directa	23%	1.350.000	605.061	-744.939	45%	55%
	Inmediata	17%	1.050.000	590.061	-459.939	56%	44%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	213.073	-311.927	41%	59%
	Desemp. Individual	9%	525.000	188.494	-336.506	36%	64%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	166.778	-283.147	37%	63%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	21.716	-53.359	29%	71%
	Diferida	5%	300.000	15.000	-285.000	5%	95%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.105. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.106.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.666.024	-333.976	94%	6%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	266.024	-333.976	44%	56%
	Directa	9%	540.000	242.024	-297.976	45%	55%
	Inmediata	7%	420.000	236.024	-183.976	56%	44%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	85.229	-124.771	41%	59%
	Desemp. Individual	3%	210.000	75.398	-134.602	36%	64%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	66.711	-113.259	37%	63%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	8.686	-21.344	29%	71%
	Diferida	2%	120.000	6.000	-114.000	5%	95%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.106. Hipótesis “laxa”: Luis Figo 03-04

7.2.4.2.4. SIMULACIÓN ZINEDINE ZIDANE

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.107.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	4.309.452	-1.690.548	72%	28%
50%	FIJA	50%	3.000.000	3.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	3.000.000	1.309.452	-1.690.548	44%	56%
	Directa	45%	2.700.000	1.189.452	-1.510.548	44%	56%
	Inmediata	35%	2.100.000	1.159.452	-940.548	55%	45%
	Desemp. Conjunto	17%	1.050.000	417.429	-632.571	40%	60%
	Desemp. Individual	17%	1.050.000	371.012	-678.988	35%	65%
	Valor. Objetiva	15%	899.850	329.144	-570.706	37%	63%
	Valor. Subjetiva	3%	150.150	41.868	-108.282	28%	72%
	Diferida	10%	600.000	30.000	-570.000	5%	95%
	Indirecta	5%	300.000	120.000	-180.000	40%	60%

Cuadro 7.107. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.108.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.154.726	-845.274	86%	14%
75%	FIJA	75%	4.500.000	4.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	1.500.000	654.726	-845.274	44%	56%
	Directa	23%	1.350.000	594.726	-755.274	44%	56%
	Inmediata	17%	1.050.000	579.726	-470.274	55%	45%
	Desemp. Conjunto	9%	525.000	208.714	-316.286	40%	60%
	Desemp. Individual	9%	525.000	185.506	-339.494	35%	65%
	Valor. Objetiva	7%	449.925	164.572	-285.353	37%	63%
	Valor. Subjetiva	1%	75.075	20.934	-54.141	28%	72%
	Diferida	5%	300.000	15.000	-285.000	5%	95%
	Indirecta	3%	150.000	60.000	-90.000	40%	60%

Cuadro 7.108. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.109.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	6.000.000	5.661.890	-338.110	94%	6%
90%	FIJA	90%	5.400.000	5.400.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	600.000	261.890	-338.110	44%	56%
	Directa	9%	540.000	237.890	-302.110	44%	56%
	Inmediata	7%	420.000	231.890	-188.110	55%	45%
	Desemp. Conjunto	3%	210.000	83.486	-126.514	40%	60%
	Desemp. Individual	3%	210.000	74.202	-135.798	35%	65%
	Valor. Objetiva	3%	179.970	65.829	-114.141	37%	63%
	Valor. Subjetiva	1%	30.030	8.374	-21.656	28%	72%
	Diferida	2%	120.000	6.000	-114.000	5%	95%
	Indirecta	1%	60.000	24.000	-36.000	40%	60%

Cuadro 7.109. Hipótesis “laxa”: Zinedine Zidane 03-04

7.2.4.2.5. SIMULACIÓN IVÁN HELGUERA BUJÍA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.110.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	1.117.260	-82.740	93%	7%
90%	FIJA	90%	1.080.000	1.080.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	120.000	37.260	-82.740	31%	69%
	Directa	9%	108.000	32.460	-75.540	30%	70%
	Inmediata	7%	84.000	31.260	-52.740	37%	63%
	Desemp. Conjunto	3%	42.000	10.788	-31.212	26%	74%
	Desemp. Individual	3%	42.000	10.236	-31.764	24%	76%
	Valor. Objetiva	3%	35.994	9.308	-26.686	26%	74%
	Valor. Subjetiva	1%	6.006	928	-5.078	15%	85%
	Diferida	2%	24.000	1.200	-22.800	5%	95%
	Indirecta	1%	12.000	4.800	-7.200	40%	60%

Cuadro 7.110. Hipótesis “exigente”: Iván Helguera 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.111.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	993.149	-206.851	83%	17%
75%	FIJA	75%	900.000	900.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	300.000	93.149	-206.851	31%	69%
	Directa	23%	270.000	81.149	-188.851	30%	70%
	Inmediata	17%	210.000	78.149	-131.851	37%	63%
	Desemp. Conjunto	9%	105.000	26.969	-78.031	26%	74%
	Desemp. Individual	9%	105.000	25.590	-79.410	24%	76%
	Valor. Objetiva	7%	89.985	23.269	-66.716	26%	74%
	Valor. Subjetiva	1%	15.015	2.321	-12.694	15%	85%
	Diferida	5%	60.000	3.000	-57.000	5%	95%
	Indirecta	3%	30.000	12.000	-18.000	40%	60%

Cuadro 7.111. Hipótesis “normal”: Iván Helguera 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.112.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.200.000	1.117.260	-82.740	93%	7%
90%	FIJA	90%	1.080.000	1.080.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	120.000	37.260	-82.740	31%	69%
	Directa	9%	108.000	32.460	-75.540	30%	70%
	Inmediata	7%	84.000	31.260	-52.740	37%	63%
	Desemp. Conjunto	3%	42.000	10.788	-31.212	26%	74%
	Desemp. Individual	3%	42.000	10.236	-31.764	24%	76%
	Valor. Objetiva	3%	35.994	9.308	-26.686	26%	74%
	Valor. Subjetiva	1%	6.006	928	-5.078	15%	85%
	Diferida	2%	24.000	1.200	-22.800	5%	95%
	Indirecta	1%	12.000	4.800	-7.200	40%	60%

Cuadro 7.112. Hipótesis “laxa”: Iván Helguera 03-04

7.2.4.2.6. SIMULACIÓN FRANCISCO PAVÓN BARAHONA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.113.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	195.160	-116.840	63%	37%
50%	FIJA	50%	156.000	156.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	156.000	39.160	-116.840	25%	75%
	Directa	45%	140.400	32.920	-107.480	23%	77%
	Inmediata	35%	109.200	31.360	-77.840	29%	71%
	Desemp. Conjunto	17%	54.600	11.943	-42.657	22%	78%
	Desemp. Individual	17%	54.600	9.709	-44.891	18%	82%
	Valor. Objetiva	15%	46.792	8.628	-38.164	18%	82%
	Valor. Subjetiva	3%	7.808	1.081	-6.727	14%	86%
	Diferida	10%	31.200	1.560	-29.640	5%	95%
	Indirecta	5%	15.600	6.240	-9.360	40%	60%

Cuadro 7.113. Hipótesis “exigente”: Francisco Pavón 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.114.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	253.580	-58.420	81%	19%
75%	FIJA	75%	234.000	234.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	78.000	19.580	-58.420	25%	75%
	Directa	23%	70.200	16.460	-53.740	23%	77%
	Inmediata	17%	54.600	15.680	-38.920	29%	71%
	Desemp. Conjunto	9%	27.300	5.972	-21.328	22%	78%
	Desemp. Individual	9%	27.300	4.854	-22.446	18%	82%
	Valor. Objetiva	7%	23.396	4.314	-19.082	18%	82%
	Valor. Subjetiva	1%	3.904	540	-3.364	14%	86%
	Diferida	5%	15.600	780	-14.820	5%	95%
	Indirecta	3%	7.800	3.120	-4.680	40%	60%

Cuadro 7.114. Hipótesis “normal”: Francisco Pavón 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.115.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	312.000	288.632	-23.368	93%	7%
90%	FIJA	90%	280.800	280.800	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	31.200	7.832	-23.368	25%	75%
	Directa	9%	28.080	6.584	-21.496	23%	77%
	Inmediata	7%	21.840	6.272	-15.568	29%	71%
	Desemp. Conjunto	3%	10.920	2.389	-8.531	22%	78%
	Desemp. Individual	3%	10.920	1.942	-8.978	18%	82%
	Valor. Objetiva	3%	9.358	1.726	-7.633	18%	82%
	Valor. Subjetiva	1%	1.562	216	-1.345	14%	86%
	Diferida	2%	6.240	312	-5.928	5%	95%
	Indirecta	1%	3.120	1.248	-1.872	40%	60%

Cuadro 7.115 Hipótesis “laxa”: Francisco Pavón 03-04

7.2.4.2.7. SIMULACIÓN JOSÉ MARÍA GUTIERREZ HERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.116.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	862.887	-537.113	62%	38%
50%	FIJA	50%	700.000	700.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	700.000	162.887	-537.113	23%	77%
	Directa	45%	630.000	134.887	-495.113	21%	79%
	Inmediata	35%	490.000	127.887	-362.113	26%	74%
	Desemp. Conjunto	17%	245.000	55.153	-189.847	23%	77%
	Desemp. Individual	17%	245.000	36.367	-208.633	15%	85%
	Valor. Objetiva	15%	209.965	32.531	-177.434	15%	85%
	Valor. Subjetiva	3%	35.035	3.837	-31.198	11%	89%
	Diferida	10%	140.000	7.000	-133.000	5%	95%
	Indirecta	5%	70.000	28.000	-42.000	40%	60%

Cuadro 7.116. Hipótesis “exigente”: José María Gutierrez 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.117.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	1.131.443	-268.557	81%	19%
75%	FIJA	75%	1.050.000	1.050.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	350.000	81.443	-268.557	23%	77%
	Directa	23%	315.000	67.443	-247.557	21%	79%
	Inmediata	17%	245.000	63.943	-181.057	26%	74%
	Desemp. Conjunto	9%	122.500	27.576	-94.924	23%	77%
	Desemp. Individual	9%	122.500	18.184	-104.316	15%	85%
	Valor. Objetiva	7%	104.982	16.265	-88.717	15%	85%
	Valor. Subjetiva	1%	17.517	1.918	-15.599	11%	89%
	Diferida	5%	70.000	3.500	-66.500	5%	95%
	Indirecta	3%	35.000	14.000	-21.000	40%	60%

Cuadro 7.117. Hipótesis “normal”: José María Gutierrez 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.118.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.400.000	1.292.577	-107.423	92%	8%
90%	FIJA	90%	1.260.000	1.260.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	140.000	32.577	-107.423	23%	77%
	Directa	9%	126.000	26.977	-99.023	21%	79%
	Inmediata	7%	98.000	25.577	-72.423	26%	74%
	Desemp. Conjunto	3%	49.000	11.031	-37.969	23%	77%
	Desemp. Individual	3%	49.000	7.273	-41.727	15%	85%
	Valor. Objetiva	3%	41.993	6.506	-35.487	15%	85%
	Valor. Subjetiva	1%	7.007	767	-6.240	11%	89%
	Diferida	2%	28.000	1.400	-26.600	5%	95%
	Indirecta	1%	14.000	5.600	-8.400	40%	60%

Cuadro 7.118. Hipótesis “laxa”: José María Gutierrez 03-04

7.2.4.2.8. SIMULACIÓN ROBERTO CARLOS DA SILVA

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.119.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	2.509.313	-1.100.687	70%	30%
50%	FIJA	50%	1.805.000	1.805.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	1.805.000	704.313	-1.100.687	39%	61%
	Directa	45%	1.624.500	632.113	-992.387	39%	61%
	Inmediata	35%	1.263.500	568.938	-694.562	45%	55%
	Desemp. Conjunto	17%	631.750	189.804	-441.946	30%	70%
	Desemp. Individual	17%	631.750	191.747	-440.003	30%	70%
	Valor. Objetiva	15%	541.410	167.442	-373.968	31%	69%
	Valor. Subjetiva	3%	90.340	19.945	-70.395	22%	78%
	Diferida	10%	361.000	63.175	-297.825	17%	83%
	Indirecta	5%	180.500	72.200	-108.300	40%	60%

Cuadro 7.119. Hipótesis “exigente”: Roberto Carlos Da Silva 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.120.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	3.059.656	-550.344	85%	15%
75%	FIJA	75%	2.707.500	2.707.500	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	902.500	352.156	-550.344	39%	61%
	Directa	23%	812.250	316.056	-496.194	39%	61%
	Inmediata	17%	631.750	284.469	-347.281	45%	55%
	Desemp. Conjunto	9%	315.875	94.902	-220.973	30%	70%
	Desemp. Individual	9%	315.875	95.873	-220.002	30%	70%
	Valor. Objetiva	7%	270.705	83.721	-186.984	31%	69%
	Valor. Subjetiva	1%	45.170	9.973	-35.197	22%	78%
	Diferida	5%	180.500	31.587	-148.913	17%	83%
	Indirecta	3%	90.250	36.100	-54.150	40%	60%

Cuadro 7.120. Hipótesis “normal”: Roberto Carlos Da Silva 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.121.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	3.610.000	3.389.863	-220.137	94%	6%
90%	FIJA	90%	3.249.000	3.249.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	361.000	140.863	-220.137	39%	61%
	Directa	9%	324.900	126.423	-198.477	39%	61%
	Inmediata	7%	252.700	113.788	-138.912	45%	55%
	Desemp. Conjunto	3%	126.350	37.961	-88.389	30%	70%
	Desemp. Individual	3%	126.350	38.349	-88.001	30%	70%
	Valor. Objetiva	3%	108.282	33.488	-74.794	31%	69%
	Valor. Subjetiva	1%	18.068	3.989	-14.079	22%	78%
	Diferida	2%	72.200	12.635	-59.565	17%	83%
	Indirecta	1%	36.100	14.440	-21.660	40%	60%

Cuadro 7.12. Hipótesis “laxa”: Roberto Carlos Da Silva 03-04

7.2.4.2.9. SIMULACIÓN MIGUEL ÁNGEL SALGADO FERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.122.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.028.520	-471.480	69%	31%
50%	FIJA	50%	750.000	750.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	750.000	278.520	-471.480	37%	63%
	Directa	45%	675.000	248.520	-426.480	37%	63%
	Inmediata	35%	525.000	241.020	-283.980	46%	54%
	Desemp. Conjunto	17%	262.500	85.085	-177.415	32%	68%
	Desemp. Individual	17%	262.500	77.968	-184.532	30%	70%
	Valor. Objetiva	15%	224.962	70.846	-154.117	31%	69%
	Valor. Subjetiva	3%	37.537	7.122	-30.416	19%	81%
	Diferida	10%	150.000	7.500	-142.500	5%	95%
	Indirecta	5%	75.000	30.000	-45.000	40%	60%

Cuadro 7.122. Hipótesis “exigente”: Miguel Ángel Salgado 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.123.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.264.260	-235.740	84%	16%
75%	FIJA	75%	1.125.000	1.125.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	375.000	139.260	-235.740	37%	63%
	Directa	23%	337.500	124.260	-213.240	37%	63%
	Inmediata	17%	262.500	120.510	-141.990	46%	54%
	Desemp. Conjunto	9%	131.250	42.543	-88.707	32%	68%
	Desemp. Individual	9%	131.250	38.984	-92.266	30%	70%
	Valor. Objetiva	7%	112.481	35.423	-77.058	31%	69%
	Valor. Subjetiva	1%	18.769	3.561	-15.208	19%	81%
	Diferida	5%	75.000	3.750	-71.250	5%	95%
	Indirecta	3%	37.500	15.000	-22.500	40%	60%

Cuadro 7.123. Hipótesis “normal”: Miguel Ángel Salgado 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.124.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	1.500.000	1.405.704	-94.296	94%	6%
90%	FIJA	90%	1.350.000	1.350.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	150.000	55.704	-94.296	37%	63%
	Directa	9%	135.000	49.704	-85.296	37%	63%
	Inmediata	7%	105.000	48.204	-56.796	46%	54%
	Desemp. Conjunto	3%	52.500	17.017	-35.483	32%	68%
	Desemp. Individual	3%	52.500	15.593	-36.907	30%	70%
	Valor. Objetiva	3%	44.992	14.169	-30.823	31%	69%
	Valor. Subjetiva	1%	7.507	1.424	-6.083	19%	81%
	Diferida	2%	30.000	1.500	-28.500	5%	95%
	Indirecta	1%	15.000	6.000	-9.000	40%	60%

Cuadro 7.124. Hipótesis “laxa”: Miguel Ángel Salgado 03-04

7.2.4.2.10. SIMULACIÓN IKER CASILLAS FERNÁNDEZ

a) Hipótesis “exigente”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “exigente” son (ver Cuadro 7.125.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.488.506	-511.494	74%	26%
50%	FIJA	50%	1.000.000	1.000.000	0	100%	0%
50%	VARIABLE	50%	1.000.000	488.506	-511.494	49%	51%
	Directa	45%	900.000	448.506	-451.494	50%	50%
	Inmediata	35%	700.000	438.506	-261.494	63%	37%
	Desemp. Conjunto	17%	350.000	149.880	-200.120	43%	57%
	Desemp. Individual	17%	350.000	144.313	-205.687	41%	59%
	Valor. Objetiva	15%	299.950	132.097	-167.853	44%	56%
	Valor. Subjetiva	3%	50.050	12.215	-37.835	24%	76%
	Diferida	10%	200.000	10.000	-190.000	5%	95%
	Indirecta	5%	100.000	40.000	-60.000	40%	60%

Cuadro 7.125. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04

b) Hipótesis “normal”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “normal” son (ver Cuadro 7.126.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.744.253	-255.747	87%	13%
75%	FIJA	75%	1.500.000	1.500.000	0	100%	0%
25%	VARIABLE	25%	500.000	244.253	-255.747	49%	51%
	Directa	23%	450.000	224.253	-225.747	50%	50%
	Inmediata	17%	350.000	219.253	-130.747	63%	37%
	Desemp. Conjunto	9%	175.000	74.940	-100.060	43%	57%
	Desemp. Individual	9%	175.000	72.156	-102.844	41%	59%
	Valor. Objetiva	7%	149.975	66.049	-83.926	44%	56%
	Valor. Subjetiva	1%	25.025	6.108	-18.917	24%	76%
	Diferida	5%	100.000	5.000	-95.000	5%	95%
	Indirecta	3%	50.000	20.000	-30.000	40%	60%

Cuadro 7.126. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04

c) Hipótesis “laxa”

Los resultados obtenidos para la hipótesis “laxa” son (ver Cuadro 7.127.):

			Maximo	Obtenido	Diferencia	% obtenido	% ahorro
	TOTAL	100%	2.000.000	1.897.701	-102.299	95%	5%
90%	FIJA	90%	1.800.000	1.800.000	0	100%	0%
10%	VARIABLE	10%	200.000	97.701	-102.299	49%	51%
	Directa	9%	180.000	89.701	-90.299	50%	50%
	Inmediata	7%	140.000	87.701	-52.299	63%	37%
	Desemp. Conjunto	3%	70.000	29.976	-40.024	43%	57%
	Desemp. Individual	3%	70.000	28.863	-41.137	41%	59%
	Valor. Objetiva	3%	59.990	26.419	-33.571	44%	56%
	Valor. Subjetiva	1%	10.010	2.443	-7.567	24%	76%
	Diferida	2%	40.000	2.000	-38.000	5%	95%
	Indirecta	1%	20.000	8.000	-12.000	40%	60%

Cuadro 7.127. Hipótesis “laxa”: Iker Casillas 03-04

7.2.4.3. REVISIÓN ANUAL DE LA RETRIBUCIÓN FIJA

La revisión anual de la retribución fija está compuesta de dos patas, la parte “individual” y la parte “conjunta”, representando cada una de ellas el 50%

En cuanto a la revisión anual fija “individual” viene definida por el grado de desempeño obtenido por cada jugador según la *Matriz de Incrementos Salariales* (MIS) donde se tiene en cuenta la “categoría” el “rendimiento esperado” y el “rendimiento obtenido” (ver Cuadro 7.128.).

JUGADOR	SALARIO	PUESTO	CATEG.	RENDIM. ESPERADO	RENDIM. OBTENIDO	% INCREM	50%
Ronaldo	6.000.000	Delantero	A	Excelente	Inferior	- 5%	- 2,5%
Raúl	6.000.000	Delantero	A	Excelente	Inferior	- 5%	- 2,5%
Figo	6.000.000	Medio	A	Excelente	Inferior	- 5%	- 2,5%
Zidane	6.000.000	Medio	A	Excelente	Inferior	- 5%	- 2,5%
Helguera	1.200.000	Defensa	C	Normal	Inferior	- 2,5%	- 1,25%
Pavón	312.000	Defensa	B	Normal	Inferior	- 2,5%	- 1,25%
Guti	1.400.000	Medio	C	Normal	Muy Inferior	- 5%	- 2,5%
R. Carlos	3.610.000	Defensa	C	Normal	Inferior	- 2,5%	- 1,25%
Salgado	1.500.000	Defensa	C	Normal	Inferior	- 2,5%	- 1,25%
Casillas	2.000.000	Portero	C	Normal	Medio	+5%	+ 2,5%

Cuadro 7.128. Revisión Anual Retribución Fija “individual” 2003/04

En cuanto a la revisión anual fija “conjunta” es para todos los jugadores igual y viene definida por las clasificaciones obtenidas en cada una de las competiciones según la *Matriz de Retribución Conjunta* (ver Cuadro 7.129.)

COMPETICIÓN	CLASIFIC.	PONDER.	% MAX. INCREM.	INCREM	% INCREM	50%
NACIONAL		50%	10%	10%		0,375%
Liga	Cuarto	40%	10%	10%	–	–
Copa Rey	Segundo	5%	10%	5%	0,25	0,125%
Supercopa	Campeón	5%	10%	10%	0,5%	0,25%
INTERNACIONAL		50%	10%	10%	–	–
Champions	Cuartos final	50%	–	–	–	–

Cuadro 7.129. Revisión Anual Retribución Fija “conjunta” 2003/04

La revisión anual fija “total” para cada jugador viene definida por la suma de la revisión anual fija “individual” y “conjunta” (ver Cuadro 7.130.):

JUGADOR	INDIVIDUAL	CONJUNTA	TOTAL
Ronaldo	- 2,5%	+ 0,375%	- 2,125%
Raúl	- 2,5%	+ 0,375%	- 2,125%
Figo	- 2,5%	+ 0,375%	- 2,125%
Zidane	- 2,5%	+ 0,375%	- 2,125%
Helguera	- 1,25%	+ 0,375%	- 0,875%
Pavón	- 1,25%	+ 0,375%	- 0,875%
Guti	- 2,5%	+ 0,375%	- 2,125%
R. Carlos	- 1,25%	+ 0,375%	- 0,875%
Salgado	- 1,25%	+ 0,375%	- 0,875%

Casillas	+ 2,5%	+ 0,375%	+ 2,875
MEDIA	- 1,50%	+ 0,375%	- 1,13%

Cuadro 7.130. Revisión Anual Retribución Fija “total” 2003/04

Teniendo en cuenta las retribuciones “fijas” de cada jugador según cada una de las hipótesis especificadas se obtienen las siguientes variaciones (ver Cuadro 7.131. y Cuadro 7.132.):

JUGADOR	SALARIO ACTUAL	EXIGENTE 50% - 50%	NORMAL 75% - 25%	LAXA 90% - 10%
Ronaldo	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Raúl	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Figo	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Zidane	6.000.000	3.000.000	4.500.000	5.400.000
Helguera	1.200.000	600.000	900.000	1.080.000
Pavón	312.000	156.000	234.000	280.800
Guti	1.400.000	700.000	1.050.000	1.260.000
R. Carlos	3.610.000	1.805.000	2.707.500	3.249.000
Salgado	1.500.000	750.000	1.125.000	1.350.000
Casillas	2.000.000	1.000.000	1.500.000	1.800.000

Cuadro 7.131. Retribuciones “fijas” según hipótesis

JUGADOR	EXIGENTE 50% - 50%	VARIAC.	NORMAL 75% - 25%	VARIAC.	LAXA 90% - 10%	VARIAC.
Ronaldo	2.936.250	-63.750	4.404.375	-95.625	5.285.250	-114.750
Raúl	2.936.250	-63.750	4.404.375	-95.625	5.285.250	-114.750
Figo	2.936.250	-63.750	4.404.375	-95.625	5.285.250	-114.750
Zidane	2.936.250	-63.750	4.404.375	-95.625	5.285.250	-114.750
Helguera	594.750	-5.250	892.125	-7.875	1.070.550	-9.450
Pavón	154.635	-1.365	231.953	-2.048	278.343	-2.457
Guti	685.125	-14.875	1.027.688	-22.313	1.233.225	-26.775
R. Carlos	1.789.206	-15.794	2.683.809	-23.691	3.220.571	-28.429
Salgado	743.438	-6.563	1.115.156	-9.844	1.338.188	-10.813
Casillas	3.875.000	28.750	5.812.500	43.125	6.975.000	51.750

Cuadro 7.132. Nuevas retribuciones “fijas” según hipótesis

7.2.5. CUADRO-RESUMEN DE SIMULACIONES Y RACIONALIZACIÓN DE COSTES

El cuadro-resumen de racionalización de costes para cada uno de los “jugadores” en cada uno de los “años” y para cada uno de los “escenarios” se muestra a continuación (ver Cuadro 7.133, Cuadro 7.134. y Cuadro 7.135.). Se ha calculado la media como indicador del comportamiento del equipo:

TEMPORADA BUENA (3 TÍTULOS: SUPERCOPA EUROPA, INTERCONTINENTAL, LIGA)

AHORRO DE COSTES TEMPORADA 2002-2003 REAL MADRID, C.F.

	EXIGENTE		NORMAL		LAXA	
	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE
	50%	50%	75%	25%	90%	10%
RONALDO	24%		12%		5%	
RAÚL GONZÁLEZ	22%		11%		4%	
LUIS FIGO	20%		10%		4%	
ZINEDINE ZIDANE	22%		11%		4%	
IVÁN HELGUERA	19%		9%		4%	
FRANCISCO PAVÓN	30%		15%		6%	
GUTI	26%		13%		5%	
ROBERTO CARLOS	17%		8%		3%	
MICHEL SALGADO	19%		9%		4%	
IKER CASILLAS	15%		8%		3%	
MEDIA	21%		11%		4%	
SUELDOS PRIMER EQUIPO	100.000.000 €		100.000.000 €		100.000.000 €	
AHORRO €	21.305.907		10.677.221		4.273.290	
AHORRO pesetas	3.545.004.672		1.776.540.019		711.015.612	

Cuadro 7.133. Cuadro-Resumen simulaciones 02-03

TEMPORADA MALA (TÍTULO MENOR: SUPERCOPA ESPAÑA)

AHORRO DE COSTES TEMPORADA 2003-2004 REAL MADRID, C.F.

	EXIGENTE		NORMAL		LAXA	
	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE
	50%	50%	75%	25%	90%	10%
RONALDO		28%		14%		6%
RAÚL GONZÁLEZ		30%		15%		6%
LUIS FIGO		28%		14%		6%
ZINEDINE ZIDANE		28%		14%		6%
MICHEL SALGADO		31%		16%		6%
IVÁN HELGUERA		35%		17%		7%
GUTI		38%		19%		8%
ROBERTO CARLOS		30%		15%		6%
FRANCISCO PAVÓN		37%		19%		7%
IKER CASILLAS		26%		13%		5%
MEDIA		31%		16%		6%
SUELDOS PRIMER EQUIPO	100.000.000 €		100.000.000 €		100.000.000 €	
AHORRO €	31.229.221		15.612.893		6.225.158	
AHORRO pesetas	5.196.105.230		2.597.766.734		1.035.779.088	

Cuadro 7.134. Cuadro-Resumen simulaciones 03-04

Dada la heterogeneidad de las temporadas, se ha considerado como hipótesis “realista” una situación intermedia que viene determinada como la media de las dos temporadas analizadas. En concreto:

SITUACIÓN INTERMEDIA (PROMEDIO DE ESCENARIOS 2002-2003 Y 2003-2004)

AHORRO DE COSTES

	EXIGENTE		NORMAL		LAXA	
	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE	FIJA	VARIABLE
	50%	50%	75%	25%	90%	10%
RONALDO		26%		13%		5%
RAÚL GONZÁLEZ		26%		13%		5%
LUIS FIGO		24%		12%		5%
ZINEDINE ZIDANE		25%		12%		5%
MICHEL SALGADO		24%		12%		5%
IVÁN HELGUERA		25%		12%		5%
GUTI		25%		13%		5%
ROBERTO CARLOS		32%		16%		6%
FRANCISCO PAVÓN		32%		16%		6%
IKER CASILLAS		21%		11%		4%
MEDIA		26%		13%		5%
SUELDOS PRIMER EQUIPO	100.000.000 €		100.000.000 €		100.000.000 €	
AHORRO €	25.959.374		13.018.104		5.187.242	
AHORRO pesetas	4.319.276.461		2.166.030.299		863.084.457	

Cuadro 7.135. Cuadro-Resumen simulaciones “situación intermedia”

A la luz de las simulaciones llevadas a cabo con las “hipótesis” y “escenarios” comentados el ahorro medio de costes para la plantilla blanca en las temporadas analizadas hubiese variado entre el 26% de la hipótesis “exigente” y el 5% de la hipótesis “laxa”.

Dado que el coste de personal de la primera plantilla del Real Madrid fue de 100 millones de euros¹²⁷ (ver Cuadro 7.136.), en términos monetarios este ahorro de costes hubiese supuesto para el club entre 26 millones de euros y 5 millones de euros.

¹²⁷ Los gastos totales de personal “deportivo” y “no deportivo” de la entidad blanca ascendieron en la temporada 2002-03 a 139.170.000 € y a 133.236.000 € en la temporada 2003-04.

	2002-2003	2003-2004
Ingresos de socios y estadio.....	54.959	60.373
Ingresos de amistosos y competiciones internacionales.....	22.595	17.987
Ingresos de retransmisiones.....	46.467	70.359
Ingresos de marketing.....	58.243	80.060
Otros ingresos de explotación.....	10.317	3.781
Total ingresos de explotación.....	192.581	232.560
Gasto de personal deportivo y no deportivo	(139.170)	(133.236)
Otros gastos de explotación.....	(52.484)	(61.503)
Resultado de explotación antes de amortizaciones	927	37.821
Amortizaciones ordinarias.....	(22.595)	(16.226)
Amortizaciones anticipadas.....	(76.182)	
Resultado de explotación.....	(97.850)	21.595
Resultado financiero.....	(1.187)	(1.318)
Resultado extraordinario.....	108.315	38.552
Resultado antes de impuestos.....	9.278	58.829

Fuente: Real Madrid, C.F..

(1) Datos expresados en miles de euros a 30 de junio de 2003.

Cuadro 7.136. Cuenta de Resultados Real Madrid, C.F. 02-03 y 03-04

En cuanto a la revisión anual de la retribución “fija” para la plantilla si aplicamos los porcentajes medios obtenidos (+2,63% de retribución “individual” y + 2,5% de retribución “conjunta”) los datos para la temporada 2002/03 son los siguientes (ver Cuadro 7.137 y Cuadro 7.138.):

EQUIPO	SALARIO ACTUAL	EXIGENTE 50% - 50%	NORMAL 75% - 25%	LAXA 90% - 10%
Plantilla	100.000.000	50.000.000	75.000.000	90.000.000

Cuadro 7.137. Retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 02-03

EQUIPO	EXIGENTE 50% - 50%	VARIAC.	NORMAL 75% - 25%	VARIAC.	LAXA 90% - 10%	VARIAC.
Plantilla	52.565.000	2.565.000	78.847.500	3.847.500	94.617.000	4.617.000

Cuadro 7.138. Nuevas retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 02-03

En el caso de la temporada 2003/04, teniendo en cuenta que la revisión anual de la retribución fija “individual” es del - 1,5% y la de la “conjunta” un + 0,375%, los datos que se obtienen son los siguientes (ver Cuadro 7.139. y Cuadro 7.140.):

EQUIPO	SALARIO ACTUAL	EXIGENTE 50% - 50%	NORMAL 75% - 25%	LAXA 90% - 10%
Plantilla	100.000.000	50.000.000	75.000.000	90.000.000

Cuadro 7.139. Retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 03-04

EQUIPO	EXIGENTE 50% - 50%	VARIAC.	NORMAL 75% - 25%	VARIAC.	LAXA 90% - 10%	VARIAC.
Plantilla	49.435.000	- 565.000	74.152.500	- 847.500	88.983.000	- 1.017.000

Cuadro 7.140. Nuevas retribuciones “fijas” plantilla según hipótesis 03-04

7.3. A MODO DE CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de este capítulo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Los modelos de retribución actuales de los clubes de fútbol se basan en un “fijo” muy elevado y escasa incidencia de la retribución “variable”. Además, el “variable” está asociado por lo general a aspectos “colectivos” (equipo) más que a aspectos “individuales” (jugador).
- El Modelo desarrollado cumple tres “objetivos” estratégicos: a) remunerar en función del desempeño; b) servir como sistema de motivación para los jugadores; c) ser utilizado como herramienta de gestión para eliminar ineficiencias.
- El punto de partida del modelo es el establecimiento de un *salary cap* (techo salarial) mediante el establecimiento de unos gastos salariales máximos determinados en función de un porcentaje de los ingresos del club.
- El Modelo de retribución desarrollado cuenta con un parte “variable” (la principal del modelo) y otra “fija” (independiente de lo bien o mal que sea el desempeño).
- La retribución “fija” viene determinada por tres variables claves: a) puesto; b) condiciones de mercado; c) *background*.

- La retribución “variable” del modelo se divide en una parte “directa” – lo que ocurre en el terreno de juego- e “indirecta” –fuera de los terrenos de juego-.
- La retribución “directa”, se divide a su vez, en “inmediata” –la que tiene lugar partido a partido- y “diferida” –relativa a la consecución de títulos u objetivos estratégicos-.
- La “inmediata” tiene en cuenta el desempeño “conjunto” –del equipo así como el “individual” –del jugador-.
- Siempre habrá que tener en cuenta la mayor o menor importancia de una competición según sea “nacional” o “internacional”, así como la fase de la competición en la que se encuentra el equipo.
- Para determinar el desempeño “conjunto” se tiene en cuenta el resultado del partido (si se gana o empata) así como el terreno de juego (casa / fuera).
- El desempeño “individual” es determinado en función de una valoración “objetiva o cuantitativa” –según unos parámetros previamente establecidos- y otra “subjettiva o cualitativa” –que la determinan los socios o aficionados-.
- La valoración “objetiva” tiene en cuenta los siguientes indicadores: minutos jugados, goles marcados (uno, dos, tres o más, y si son normales o de penalti), goles encajados (uno, dos, tres o más, y si son normales o de penalti), y tarjetas (amarillas, dobles amarillas, rojas).
- La importancia de cada uno de los parámetros que definen la valoración “objetiva” en cada jugador dependerá de la situación del jugador en el campo: defensa, centrocampista, delantero o, en su caso, portero.
- La valoración “subjettiva” consiste en una valoración de 1 a 10 de cada uno de los socios del club a través de distintos medios: internet, teléfono, de manera presencial, etc.
- Para tener en cuenta el desempeño “individual” el futbolista debe haber jugado al menos 30 minutos.
- La retribución “diferida” vendrá determinada según la importancia de la competición (nacional / internacional) así como la clasificación en las mismas.

- La retribución “indirecta” puede incluir conceptos como: taquilla, abonados, merchandising, televisión, etc. Por cuestiones prácticas nosotros sólo hemos considerado, la “recaudación por taquilla” que se incluye día a día.
- En cuanto a la revisión anual de la retribución “fija”, hay que tener en cuanto tanto el desempeño de carácter “colectivo” –lo bien o mal que lo ha hecho el equipo en las competiciones- como el desempeño “individual” –lo bien o mal que ha lo ha hecho el futbolista durante la temporada-.
- En el caso de la revisión anual “conjunta” ésta se determina por la “Matriz de Retribución Conjunta-MRC” y, en el caso de la revisión anual “individual” por la “Matriz de Incrementos Salariales-MIS”.
- La MRC, que representa el 50% de la revisión anual total, tiene en cuenta la “clasificación” obtenida en cada una de las “competiciones” que cuentan con una “ponderación” previamente asignada.
- La MIS, que representa el 50% restante de la revisión anual total, tiene en cuenta la “categoría” del jugador, el rendimiento “esperado” así como el rendimiento “obtenido”.
- Hay que tener en cuenta asimismo, la retribución del entrenador, si bien el modelo a aplicar es más sencillo ya que no se tiene en cuenta el desempeño individual propio del jugador.
- En este caso se premiará en mayor medida la retribución “diferida” (relativa a consecución de objetivos) que la “inmediata” (relativa a lo que ocurre partido a partido).
- Para comprobar la validez del modelo se ha procedido a contrastar empíricamente el mismo a través de la simulación con datos reales del Real Madrid.
- Los jugadores utilizados en el análisis han sido: Ronaldo Luis Nazario de Lima, Raúl González, Luis Figo, Zinedine Zidane, Michel Salgado, Iván Helguera, Jose María Gutierrez “Guti”, Francisco Pavón y Roberto Carlos e Iker Casillas. Con esta selección se cubre todos los “puestos” – delantero, mediocampista y defensa- así como todas las “categorías”.
- Los “escenarios” de simulación escogidos han sido la temporada 2002-2003 –caracterizada por la “consecución” de títulos- y la 2003-2004 – caracterizada por la “ausencia” de títulos.
- En cuanto a las “hipótesis” de simulación se han seleccionado tres: a) exigente: donde el 50% de la retribución es “fija” y el 50% “variable”; b)

normal, 75% “fija” y 25% “variable”; y c) laxa: con 90% de retribución “fija” y 10% “variable”.

- La contrastación empírica del modelo aporta conclusiones relevantes respecto a su validez y aplicabilidad.
- Con la Hipótesis “Exigente” (50% retribución “fija” y 50% “variable”), el ahorro de costes medio para el equipo merengue durante las temporadas analizadas hubiese sido del 26%.
- Con la Hipótesis “Normal” (75% retribución “fija” y 25% “variable”), el ahorro de costes medio hubiese sido del 13%.
- Con la Hipótesis “Laxa” (90% retribución “fija” y 10% “variable”), el ahorro de costes medio hubiese sido del 5%.
- Dado que el gasto de personal deportivo de la primera plantilla del Real Madrid fue de 100 millones de euros, el ahorro de costes medio en términos monetarios hubiese oscilado entre 26 millones de euros y 5 millones de euros.
- La revisión anual de la retribución “fija” en una temporada considerada como “buena” supone incrementar ésta entre 2,5 y 4,6 millones de euros, mientras que en una temporada “mala” supone reducirla entre cerca de 600.000 y 1 millón de euros.

PARTE V. CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

“El fútbol es el dinosaurio de los juegos, hay algo de selvático en él, y como en cualquier selva, hay que estar muy atento al equilibrio ecológico. El negocio puede crecer todo lo que queramos, pero siempre del campo hacia fuera, sin invadir el terreno de juego y la tranquilidad de los jugadores”

(Jorge Valdano)

Los orígenes del fútbol moderno hay que situarlos en Inglaterra a finales del siglo XIX, en concreto en 1863 en Londres, donde se fija una reglamentación formal a este deporte y se produce la separación definitiva entre el rugby y el fútbol. No obstante, ya en numerosos pueblos de la antigüedad se practicaban deportes de pelota con el pie.

A lo largo del siglo XX el fútbol se desarrolló y difundió gracias a las importantes inversiones que realizaron los ingleses fuera de sus fronteras. En España, los primeros encuentros de fútbol se disputaron en Río Tinto (Huelva), donde un empresario inglés había realizado un importante desembolso en las minas de la localidad.

En el año 1904, nació la FIFA, máxima autoridad internacional que, en la actualidad se compone de seis confederaciones continentales y más de 204 asociaciones afiliadas de todo el mundo. Ya en 1930, se celebraba el primer campeonato del mundo de fútbol de selecciones en Uruguay, título que ganaría la selección anfitriona.

En España, la primera competición data de 1902, la Copa Alfonso XIII. Tres años más tarde, en 1905, surgía la Real Federación Española de Fútbol (RFEF). El Campeonato Nacional de Liga, por su parte, comenzó a disputarse en 1929.

Poco a poco, el fútbol fue ganando una gran popularidad entre la población, convirtiéndose en un fenómeno social sin precedentes. Durante las últimas décadas, el fútbol ha dejado de ser simplemente un “deporte” para convertirse en un espectáculo artístico de gran impacto mediático, social, político, solidario, pedagógico, cultural, artístico, económico o incluso religioso, que invade cualquier faceta de la vida. Además, el fútbol ha desarrollado diferentes modalidades de juego -Fútbol Sala, Fútbol-7, Fútbol Playa, Goalball- con el objetivo de adaptarse a las condiciones físicas y biológicas de los participantes, de tal modo que cualquier persona pueda practicarlo.

En nuestro país el fútbol como sector aporta el 1% del PIB (4.000 millones de euros) y cerca del 2% (8.000 millones de euros) teniendo en cuenta los efectos “indirectos” asociados. Además, permite que el Estado ingrese en sus arcas por impuestos (IRPF, IVA, IS), Seguridad Social y quinielas, más de 800 millones de euros. También da empleo a más de 66.000 personas.

Los clubes, por su parte, han venido registrando en sus cuentas de resultados crecimientos notables en el apartado de los ingresos de manera sistemática, aunque los costes -principalmente los “gastos de personal deportivo”- lo han hecho a mayor ritmo.

Esta situación ha conducido a muchos equipos a una delicada situación financiera dando como resultado una elevada deuda en balance, retrasos en los

pagos salariales a las plantillas, y un incremento considerable de la factura fiscal con Hacienda.

Ante este panorama y como revela el estudio de mercado llevado a cabo entre los equipos de Primera y Segunda División que componen la Liga de Fútbol Profesional, los clubes de fútbol y S.A.D necesitan y buscan “profesionalizar” y “modernizar” sus estructuras organizativas para llevar a cabo diferentes iniciativas que les permitan incrementar sus ingresos más allá de los recursos tradicionales (socios y taquilla, derechos de televisión, publicidad y otros) al tiempo que las partidas de costes salariales se moderan.

En cuanto a las fórmulas para incrementar los ingresos, se pueden citar tanto soluciones de carácter “externo” (que no dependen en exclusiva de ellos) como “internas” (que dependen de su planificación).

Entre las primeras, se pueden nombrar, entre otras: el incremento de la participación en la recaudación de los ingresos por quinielas (del 10% al 20%), la reducción del tipo impositivo del IVA (del 16% al 7%), o la remuneración por cesión de jugadores a la selección como compensación.

Entre las segundas, que permiten aumentar el negocio global generado al tiempo que permiten diversificar el impacto de los resultados deportivos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se pueden citar, entre otros:

- En el apartado “comercial”: optimización de las instalaciones deportivas, expansión a nuevos mercados, *stadium naming rights* (derechos de marca), aumento del público objetivo (ej. Inmigrantes y público femenino), implantación de soluciones tecnológicas CRM, desarrollo del merchandising o estrategias de marca.
- En el apartado “deportivo”: potenciación de las canteras como estrategia a medio y largo plazo, desarrollo del fútbol femenino, o nuevas secciones deportivas.
- En el apartado de “recursos humanos y organizativo”: formación continua de los gerentes de los clubes, incremento de la subcontratación, o fichaje de directivos procedentes de otras disciplinas que aporten una metodología de trabajo rigurosa más allá de simples impulsos o intuiciones.
- En el apartado “económico y estratégico”: salidas a bolsa, titulización, fondos de inversión y capital riesgo, o planificación estratégica.
- En el apartado “tecnológico”: generación de ingresos vía telefonía móvil, mejora en la navegabilidad, contenidos y transaccionalidad de la web, incremento de los ingresos por publicidad, fidelización del socio, etc.

Respecto a los costes “salariales”, y en este punto es donde radica la principal aportación de esta Tesis Doctoral, el futuro no pasa tanto por la “reducción” drástica de los sueldos de los futbolistas como están llevando a cabo algunos equipos, ya que sería desmoralizador para quienes están obteniendo un rendimiento óptimo, sino por una “racionalización” positiva de los mismos. Ello implica el diseño, desarrollo e implantación de un nuevo Modelo de Retribución aplicable a los futbolistas profesionales donde se vincule remuneración a desempeño.

El problema del fútbol hasta hoy día, no ha sido de “coste” sino de “rentabilidad”, ya que algo es caro o barato en relación a los beneficios que es capaz de generar. El mayor inconveniente hasta hoy día ha provenido de unos contratos demasiado “elevados” (*too expensive*) y demasiado “largos” (*too long*) que se han convertido en un lastre para los clubes cuando los jugadores no han respondido a las expectativas puestas en ellos.

Un sistema de retribución debe ser, ante todo, justo, y ello significa pagar a cada persona en función de su desempeño. La retribución “variable” parece ser el concepto que mejor se adapta a este objetivo al tiempo que club y jugador comparten no sólo “triumfos” sino también “derrotas”.

Las consecuencias derivadas de no contar con un adecuado sistema de retribución son: agravios comparativos, sensación de injusticia, *brain scape*, o desmotivación, entre otros.

El Modelo de Retribución desarrollado en esta Tesis Doctoral, cumple tres objetivos estratégicos: a) remunerar en función del desempeño; b) motivar a los jugadores hacia un mejor rendimiento; y c) servir como herramienta de gestión para corregir ineficiencias.

El punto de partida del Modelo es establecimiento de un *salary cap* (techo salarial) que viene determinado por un porcentaje de los ingresos de tal manera que sirva como control de los costes salariales.

La retribución total se divide en una parte “fija” y en otra “variable”. La parte “variable” a su vez, se divide en dos, una retribución denominada “directa”, esto es, aquella que está relacionada directamente con lo que ocurre en el terreno de juego, y otra “indirecta” referida a aspectos externos al terreno de juego.

En cuanto a la retribución “directa”, ésta se divide en dos partes; una primera que hace referencia a la retribución “inmediata”, referida a la que ocurre partido a partido, y otra “diferida” que tiene que ver con la consecución de títulos u objetivos estratégicos.

La retribución “inmediata” se determina en función del desempeño “conjunto” (rendimiento del equipo) y del desempeño “individual” (rendimiento del jugador).

La retribución obtenida por desempeño “conjunto” tiene en cuenta dos parámetros: el resultado del partido (si se gana, empata o pierde) y el terreno de juego (casa / fuera).

El desempeño “individual”, por su parte (que sólo se tendrá en cuenta si el futbolista juega un mínimo de 30 minutos), viene determinado por una valoración “objetiva o cuantitativa” (variables) y otra “subjetiva o cualitativa” (socios y aficionados).

Por lo que se refiere a la valoración “objetiva”, las variables utilizadas son: minutos jugados, goles metidos (uno, dos o tres y más, así como si son normales o de penalti), goles encajados (uno, dos o tres y más, así como si son normales o de penalti) y tarjetas (amarilla, doble amarilla, y roja).

En caso del portero se considera un caso “particular” del sistema de retribución que no tiene en cuenta los goles metidos, sino sólo minutos, goles encajados y tarjetas.

Respecto a la valoración “subjetiva” son los socios y aficionados quienes valoran partido a partido a cada futbolista en una escala de 1 a 10 a través de diferentes medios alternativos: internet, correo electrónico, SMS, teléfono o de manera presencial.

La retribución “fija” –determinada por el *background* de cada jugador así como por la situación del mercado de fichajes- interesa en cuanto a su revisión anual, tanto a nivel “colectivo” como “individual”.

A nivel “colectivo” habrá que estar a la consecución de los objetivos fijados al inicio de la temporada (Matriz de Retribución Conjunta-MRC); a nivel “individual”, al rendimiento particular del jugador (Matriz de Incrementos Salariales-MIS) según lo establecido en su contrato.

No hay que olvidar tampoco la retribución del entrenador como elemento estratégico de los resultados del equipo. Su remuneración viene determinada en mayor medida por la consecución de los objetivos estratégicos que por los resultados que tienen lugar partido a partido.

La contrastación empírica del Modelo apoya la validez y aplicabilidad del mismo. De la simulación realizada con el Modelo diseñado para el equipo del Real Madrid (debido a la amplitud y profundidad de los inputs y su impacto en la Cuenta de Resultados) y durante las temporadas analizadas, 2002-03 (caracterizada por la consecución de títulos: tres en total, uno relativo a

competiciones “nacionales”, el Campeonato de Liga, y dos “internacionales”, Supercopa de Europa e Intercontinental) y 2003-04 (caracterizada por la ausencia de títulos, sólo se consiguió la Supercopa de España), el ahorro de costes que se pueden obtener con el sistema diseñado oscila entre el 26% en el caso más “exigente” (50% de la retribución “fija” y 50% “variable”) y el 5% en la hipótesis más “relajada” (90% “fija” y el 10% “variable”). En una situación intermedia (75% “fija” y 25% “variable”), el ahorro sería del 13%.

En términos monetarios estos porcentajes hubiesen supuesto un ahorro para el equipo merengue entre 25 millones de euros y 5 millones de euros. En la situación intermedia ese ahorro de costes sería de 14 millones de euros.

En el caso del portero por tratarse de un caso particular, el ahorro de costes varía entre el 21% de la hipótesis más “exigente” y el 4% de la hipótesis más “relajada”.

BIBLIOGRAFÍA

Abajo, C. G. (2006): *Un billete para el mayor espectáculo del mundo*, lunes 24 de abril, <http://www.cincodias.com>.

Adams, J. S. (1963): *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 67.

Agudo, A. y Toyos, F (2003): *Marketing del fútbol*, Pirámide, Madrid.

Alameda, S. (2000): *Alfredo Di Stefano. El Pura Sangre*, El País Semanal, págs. 12-22.

Alcaide, F. (2002): *Fútbol, empresa y... management*, Capital Humano, nº 155, mayo, págs. 14-20.

– (2006): *Fútbol y management: lecciones de esta Liga*, Cinco Días, jueves 25 de mayo, p. 22.

Alcaide, F. y Arce, E. (2006a): *Fútbol y retribución variable*, Executive Excellence, nº 29, febrero, págs. 8-9.

– (2006b): *Retribución Variable en los Clubes de Fútbol*, Gaceta de los Negocios, lunes 27 de febrero, p. 2.

– (2006c): *Retribución y compromiso en el Real Madrid*, Cinco Días, miércoles 8 de marzo, p. 18.

– (2006d): *Retribución por desempeño: hacia la profesionalización en la gestión de los clubes*, Fútbol Profesional, nº 52, marzo, págs. 4-6.

Alfa & Omega (2000): *El fútbol no puede quedar reducido a puro mercado*, Alfa & Omega, nº 213, 18 de mayo.

Algarra, A. A. y Espejo-Saavedra, J. L. (2003): *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional sobre la economía española*, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing – ESIC, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Alonso, R. (2001): *El contrato de patrocinio*, Fútbol Profesional, nº 8, diciembre, págs. 16-18.

Alonso, J. F. y Barroso, M. A.: (2003): *Fútbol: la bolsa es la vida*, ABC, domingo 3 de agosto, p. 50.

Álvarez, F. (2004): *TVE y la Forta llegan a un acuerdo que permitirá la emisión del Barca-Madrid*, ABC, sábado 20 de noviembre, p. 107.

Álvarez, R. (2001): *Matrimonio de conveniencia*, Fútbol Profesional, nº 4, julio, p. 22.

Álvarez, P. (2004): *El Real Madrid se estudia en Harvard*, Cinco Días, viernes 2 de julio, <http://www.cincodias.com>.

– (2006): *Tanto aportas, tanto ganas*, Cinco Días, sábado 13 de mayo, <http://www.cincodias.com>.

Álvarez, E. R. (2005): *La Real no puede pagar*, El País, jueves 13 de enero, p. 40.

Andreff, W. (2002): *FIFA regulation of international transfers and the Coubertoin tax: enforcement, scope and return*, European Sport Management Quarterly, vol. 2, nº 1, págs. 57-63.

Andres, J. J. (2006): *La banca juega al fútbol y lanza productos ligados a este deporte para captar clientes*, Expansión, sábado 22 de abril, p. 16.

Antena 3 (2004): *La otra cara del fútbol*, Vídeo emitido el martes 6 de julio, 23:45 horas, presentado por Juan Ramón Lucas.

Arenas, J. E. (2005): *Fernando Tejero cambia de portería*, ABC, viernes 11 de marzo, p. 63.

Arnold, A. y Webb, B. J. (1986): *Aston Villa and Wolverhampton Wanderers 1971/2 to 1981/2: a study of finance policies in the Football Industry*, Managerial Finance, vol. 17, nº 67, junio, págs. 195-203.

Arraiz, J. I. y Ortiz, J. M. (2002): *¡Un gran equipo! El fútbol como metáfora empresarial*, Prentice Hall, Madrid.

Arroyo, M. (2000): *El mítico estadio de Wembley se vende, piedra a piedra, en la Red*, El Mundo, lunes 28 de agosto, <http://www.el-mundo.es>.

As (2002a): *Alemany plantea una reducción de salarios del 40%*, viernes 25 de octubre.

– (2002b): *En España hay un 6% de federados*, domingo 8 de diciembre, p. 55.

– (2002c): *Guía Liga 2002-2003*.

– (2003a): *Zizou lidera la lista de los más caros*, lunes 4 de agosto, p. 3.

- (2003b): *El glam de David Beckham*, lunes 25 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2003c): *El fútbol glamuroso*, lunes 25 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2003d): *Goles son millones*, martes 14 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2003d): *Guía Liga 2003-2004*.
- (2004a): *El presidente rojillo admite que la situación económica es mala*, jueves 22 de enero, <http://www.as.com>.
- (2004b): *Llevo tres meses aquí y no he cobrado nada*, jueves 22 de enero, <http://www.as.com>.
- (2004c): *El presidente aclara la situación económica del Valladolid*, jueves 29 de enero, <http://www.as.com>.
- (2004d): *Kezman no viene por ser demasiado caro*, martes 7 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2004e): *La Liga cumple hoy 75 años*, martes 10 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2004f): *La plantilla se propone pagar al club si pierde*, viernes 26 de marzo, <http://www.as.com>.
- (2004g): *Recorte de gastos en la Bundesliga*, domingo 28 de marzo, <http://www.as.com>.
- (2004h): *El Mérida está en una situación límite*, jueves 1 de abril, <http://www.as.com>.
- (2004i): *El Atlético inicia hoy otra ampliación de capital*, viernes 23 de abril, <http://www.as.com>.
- (2004j): *Saviola no acepta que le bajen la ficha*, sábado 1 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2004k): *La crisis de la Roma aleja a Capello del banquillo*, lunes 17 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2004l): *Sin UEFA se ahorrará 5 millones de euros*, miércoles 19 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2004ll): *El reto de llenar el Camp Nou*, miércoles 19 de mayo, <http://www.as.com>.

- (2004m): *El Valladolid será denunciado por la plantilla por impago*, sábado 20 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2004n): *Un gallego subasta en internet el balón con el que Beckham falló el penalti en la Eurocopa*, martes 13 de julio, <http://www.as.com>.
- (2004ñ): *El balón del penalti que falló Beckham irá al espacio*, martes 10 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004o): *Zidane sigue siendo el personaje preferido de los franceses*, domingo 25 de julio de 2004, <http://www.as.com>.
- (2004p): *Totti adquiere un millón de acciones del Roma*, domingo 26 de julio.
- (2004q): *El magnate estadounidense Malcolm Glazer quiere el Manchester*, domingo 1 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004r): *El balón del penalti que falló Beckham irá al espacio*, martes 10 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004s): *Reconocida una deuda de 17,2 millones de euros*, miércoles 11 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004t): *Un magnate ruso quiere comprar el Everton*, domingo 22 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004u): *La UEFA confirma que Abramovich no controla el CSK de Moscú*, jueves 2 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2004v): *La nueva UEFA es más atractiva y más rentable*, martes 28 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2004w): *La Asamblea da un amplio respaldo a la directiva*, domingo 3 de octubre de 2004, <http://as.com>.
- (2004x): *Estadios sponsorizados*, jueves 7 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004y): *En Francia, Luis podría haber tenido una pena de cárcel*, viernes 8 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004z): *El dueño del Chivas hará otro intento de compra del Atlético*, martes 12 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004aa): *Fútbol une a prostitutas, periodistas, policías y estudiantes*, domingo 17 de octubre, <http://www.as.com>.

- (2004ab): *Piterman: somos los gladiadores de la era moderna*, 19 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004ac): *Lorenzo Sanz entregará 3 millones de euros al Servette para sanear las cuentas*, viernes 22 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004ad): *Raúl, embajador de buena voluntad de la FAO*, lunes 25 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004ae): *La Juve aprueba unas pérdidas de 18,5 millones de euros*, martes 26 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004af): *Kepa Junquera se inspira en el Athletic para disco con inmigrantes*, jueves 28 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2004ag): *El club bávaro perderá dinero por primera vez en su historia*, martes 2 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004ah): *Beckham, Zidane y Raúl, en la trilogía del gol*, lunes 8 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004ai): *La Asamblea aprueba un presupuesto de 118 millones y 2,7 de pérdidas*, domingo 14 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004aj): *Los trabajadores de Telemadrid mantienen la huelga*, jueves 18 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004ak): *Blair, "decepcionado" por los insultos racistas en el Bernabéu*, jueves 18 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004al): *Moncloa condena tajantemente los comentarios de tipo racista*, jueves 18 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004all): *Los sindicatos de Telemadrid convocan asamblea de trabajadores este viernes*, jueves 18 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004am): *Cinco años sin ir al fútbol para el que insultó a Yorke*, jueves 25 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2004an): *Zeta Jones negocia la compra de un club galés*, miércoles 1 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2004añ): *Lopera será procesado por delito fiscal*, jueves 9 de diciembre, <http://www.as.com>.

- (2004ao): *Una obra recrea la vida de Maradona narrada por Goiko*, jueves 9 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2004ap): *David Beckham, el deportista más buscado en internet*, viernes 24 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2005a): *Villarreal ultima el partido el 13º partido contra la droga*, lunes 3 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005b): *La Liga española, la mejor del mundo*, martes 4 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005c): *Lendoiro cifra la deuda neta en 28 millones*, martes 18 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005d): *El Real Madrid marca un 34,2% de sus goles en los últimos quince minutos*, martes 25 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005e): *El Atlético fracasa a domicilio y jamás marcó menos de dos goles*, martes 25 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005f): *Astiazarán admite la situación crítica*, lunes 31 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005g): *Florentino Pérez presentó el nuevo Real Madrid TV*, lunes 31 de enero, <http://www.as.com>.
- (2005h): *El PP ve posible caso de corrupción del Gobierno del Cantabria en la compra del Racing*, martes 8 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005i): *Un grupo empresarial mexicano quiere comprar el Racing*, sábado 12 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005j): *El Gobierno de Cantabria quiere salir del club cuanto antes*, domingo 13 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005k): *El Real Madrid, el segundo club más rico, según la clasificación Deloitte*, jueves 17 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005l): *Banesto lanza una tarjeta con el Real Madrid*, miércoles 23 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005ll): *Blatter culpa al Dortmund por vivir de la esperanza*, lunes 28 de febrero, <http://www.as.com>.

- (2005m): *El Liverpool bate el récord de la afición más ruidosa del mundo*, lunes 28 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005n): *El Lazio llega a un acuerdo con el fisco que evita la desaparición*, jueves 24 de marzo, <http://www.as.com>.
- (2005o): *Samsung pagará 73 millones por patrocinar al Chelsea*, lunes 25 de abril, <http://www.as.com>.
- (2005p): *Glazer alcanza el 75% de las acciones del M. United*, lunes 16 de mayo.
- (2005q): *Casillas llega a un acuerdo para renovar hasta 2011*, lunes 16 de mayo.
- (2005r): *El Ayuntamiento subvenciona al Getafe con 2,1 millones*, miércoles 18 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2005s): *Florentino Pérez presenta el Real Madrid World Tour 2005*, jueves 30 de junio, <http://www.as.com>.
- (2005t): *Registran la sede del Torino para investigar posible fraude fiscal*, sábado 2 de julio, <http://www.as.com>.
- (2005u): *“Real, la película” se estrenará el 26 de agosto*, martes 11 de julio, <http://www.as.com>.
- (2005v): *“Real, la película” se estrenará el 26 de agosto*, martes 11 de julio, <http://www.as.com>.
- (2005w): *Los problemas económicos impiden a la Real reforzarse*, jueves 1 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2005x): *Kosecki, elegido nuevo diputado del parlamento polaco*, miércoles 28 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2005y): *Lorenzo Sánchez piensa en Zeman para dirigir al Parma*, miércoles 5 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005z): *La policía judicial registra la sede de ocho equipos*, miércoles 5 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005aa): *Mourinho registrará su nombre para evitar su comercialización*, viernes 7 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005ab): *Se subastan los recuerdos de Puskas*, miércoles 12 de octubre, <http://www.as.com>.

- (2005ac): *El Atlético planea llevar su estadio a Alcorcón*, martes 25 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005ad): *La Ciudad Deportiva será mayor que la del Madrid*, martes 25 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005ae): *Cascallana confirma la construcción de la ciudad deportiva en Alcorcón*, miércoles 26 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005af): *El Pelusa, actor de telenovela*, jueves 3 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005ag): *Nacen los FTChamps, figuras articuladas de varios jugadores del Real Madrid*, jueves 3 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005ah): *Firmó la compra del 25 por ciento del Guoan Pekín*, jueves 10 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005ai): *RealMadrid.com subasta las camisetas de Raúl, Beckham y Robinho*, jueves 10 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005aj): *Abramovich quiere invertir en Espanyol, Corinthians, y Hapoel*, jueves 24 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005ak): *El Atlético estrena su sistema de venta de entradas a distancia*, miércoles 23 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005al): *FIFA ingresará 1.700 millones de dólares por ingresos de TV*, miércoles 23 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005all): *Abramovich quiere invertir en Espanyol, PSV, Corinthias y Hapoel*, viernes 24 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005am): *El 41 por ciento de la audiencia del Mundial 2006 serán mujeres*, miércoles 30 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005an): *Casillas renueva hasta 2011*, miércoles 30 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005añ): *Las renovaciones de otros galácticos*, jueves 1 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2005ao): *Entrevista a Jean-Marc Bosman*, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.

- (2005ap): *El Gobierno cántabro vende el 53% del Racing de Santander a un grupo inversor*, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.
 - (2005aq): *Los jugadores se comprometen a rebajar su sueldo*, martes 20 de diciembre, <http://www.as.com>. AA. VV. (1994): *El libro negro de los mundiales de fútbol*, Planeta, Madrid.
 - (2005ar): *Guía Liga 2005-2006*.
- Astor, M. (2003): *For Brazil World Cup is more than soccer*, <http://www.enquirer.com>.
- Ávila, J. (2001): *El Madrid quiere exprimir el efecto Zidane para amortizar el fichaje*, ABC, viernes 6 de julio, p. 61.
- (2005): *Hoy pisa su tierra prometida*, ABC, lunes 14 de noviembre, págs. 88-89.
- Back, T. V.; Bughin, J. R. Y Blatter, P. (2004): *Playing to win in the business of sports*, Mckinsey Quartely, july, <http://www.mckinseyquartely.com>.
- Bahamonde, A. (2002): *El Real Madrid en la historia de España*, Taurus.
- Baimbridge, M. (1997): *Match attendance at Euro 96: was the crowd waving or drowning?*, Applied Economic Letters, n° 4, págs. 555-558.
- Balagué, G. (2004a): *La afición del Manchester declara la guerra a Glazer*, Diario AS, miércoles 6 de octubre de 2004, <http://as.com>.
- (2004b): *El Arsenal vende por 150 millones el nombre de su estadio*, Diario AS, miércoles 6 de octubre de 2004, <http://as.com>.
 - (2004c): *La arenga de Luis a Reyes escandaliza en Inglaterra*, Diario AS, jueves 7 de octubre, <http://www.as.com>.
 - (2004d): *Blair reclama al Gobierno una disculpa y la FIFA investigará*, Diario AS, viernes 19 de noviembre, <http://www.as.com>.
 - (2004e): *Erickson pide a la UEFA una normativa antiracista*, Diario AS, viernes 26 de noviembre, <http://www.as.com>.
 - (2005a): *Glazer compra el United tasado en 1.160 millones*, Diario AS, viernes 13 de mayo, <http://www.as.com>.
 - (2005b): *Glazer alcanza el 75% y habrá luto en la F.A. Cup*, Diario AS, martes 17 de mayo.

- (2005c): *Nada igual desde el funeral de Diana*, Diario AS, domingo 4 de diciembre, <http://www.as.com>.

Barajas, A. (2002): *Profesional Football and Stock Exchange: Experience in Several European Leagues*, Comunicación al 10th EASM Congress, Jyväskylä, 4-7 septiembre.

- (2003): *Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa*, Universidad de Vigo, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 mayo.
- (2004a): *¿Cuánto vale un club de fútbol?*, Fútbol Profesional, n° 35, junio, págs. 4-8.
- (2004b): *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores claves de su negocio*, Universidad de Navarra, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, mayo, Tesis Doctoral dirigida por Dr. D. Pablo Fernández López y Dr. D. Carlos M. Fernández-Jardón.
- (2005): *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*, Eunsa.

Barrilero, R. (2006): *Más importante que el cuánto es el cómo*, lunes 24 de abril, <http://www.cincodias.com>.

BBC (2004): *Football and fascism*, Vídeo emitido en España el 7 de abril de 2005 en la Cadena El 33, 21:45 horas, duración: 60 minutos.

Beato, R. (2003): *La Junta se lo pedirá a los jugadores tras la vacaciones*, Marca, miércoles 3 de julio, <http://www.marca.com>.

Beckham, D. (2000): *My world*, Hodder & Stoughton, Gran Bretaña.

Belcher, D. S. (1997): *Sistemas de retribución y administración de salarios*, Deusto.

Bell, J. (2004): *Fútbol de otro planeta*, FIFA Magazine, marzo, págs. 40-42.

Bellinchón, I. (2005): *El fútbol es así... ¿o no?*, Expansión, sábado y domingo 11 y 12 de junio, Expansión & Empleo, p. 2.

Bellos, A. (2002): *Futebol: the brazilian way of life*, Bloomsbury, Nueva York.

Bennett, R. (2002): *Sports sponsorship, spectator recall and flase consensus*, European Journal of Marketing, vol. 33, n° 3/4, págs. 291-313.

Berger, L. A. (2000): *The role of compensation in corporate transformation*, en *The Compensation Handbook*, McGraw-Hill.

Bielons, G. (2005): *El devenir de los Recursos Humanos en el deporte: un enfoque de profesionales competentes*, *Capital Humano*, nº 193, noviembre, págs. 57-59.

Birch, D. y Veroff, J. (1976): *La motivación. Un estudio de la acción*, Editorial Marfil.

Blanco, E. (1999): *Régimen jurídico y económico del fútbol: del club a la sociedad*, *Temas para el Debate*, nº 53, abril, págs. 30-34.

Blasco, A., Ribal, F. J., y Rodríguez, J. A. (2002): *Valoración de intangibles en las Sociedades Anónimas Deportivas en España. Jugadores y Marcas*, Comunicación al I Congreso Internacional de Valoración y Tasación, Universidad Politécnica de Valencia, 3-5 julio.

Blatter, J. S. (2004): *Africa is ready*, *FIFA Magazine*, abril, p. 3.

Blatter, P., Fritschi, P. and Oberholzer, M. (2000): *Kick-starting soccer*, *Mckinsey Quartely*, nº 4, 31 de mayo, <http://www.mckinseyquartely.com>.

Borasteros, D. (2001): *El Madrid inicia la era Zidane*, *El País*, martes 10 de julio, p. 38.

Bosca, J. E.; Liern, V.; Martínez, A. y Sala, R. (2003): *Análisis de la eficiencia técnica de los equipos de las ligas de fútbol profesional*, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Boulier, B. y Stekler, H. O. (2003): *Predicting the outcomes of National Football League Teams*, *International Journal Finance*, nº 19, págs. 257-270.

Brinker, H. (2004): *La cuna del fútbol*, martes 19 de octubre, *FIFA Magazine*, <http://www.fifa.com>.

Britcher, C. (2004): *Real brand set to beat United*, 20 de julio, <http://www.sportbusiness.com>.

Burnett, A. y Rennardson, Ian (2002): *In-Depth Report Manchester United*, Merrill Lynch.

Burns, J. (2005): *Maradona. La mano de Dios*, ABC, Madrid.

Bustos, V. (2003): *Los regates contables de Florentino Pérez*, *Capital*, nº 38, noviembre, págs. 10-16.

Butler, B. (1991): *The official history of the Football Association*, MacDonald Queen.

- (1996): *The official illustrated history of the F.A. Cup*, Headline.

Caballero, C. (2004): *El Atlético crea una sociedad para vender el estadio Vicente Calderón*, Cinco Días, lunes 11 de octubre, <http://cincodias.com>.

Calero, M. A. (2005): *Supermercados F. C.*, Diario AS, sábado 9 de abril, <http://www.as.com>.

Calleja, M. (2005): *Los clubes madrileños de Primera se unen contra el racismo y la intolerancia*, ABC, viernes 13 de mayo, p. 104.

Calonge, A. (1999): *La organización y administración de clubes deportivos*, Civitas.

Campmany, J. (1994): *Historia del fútbol español*, Época.

Campo, C. (2002a): *El negocio del deporte profesional*, Fútbol Profesional, nº 9, enero, págs. 16-18.

- (2002b): *El negocio del deporte profesional (2)*, Fútbol Profesional, nº 10, febrero, págs. 18-22.

- (2002c): *La gestión organizativa de las sociedades anónimas deportivas*, Fútbol Profesional, nº 15, julio, págs. 16-18.

- (2002d): *La gestión organizativa de las sociedades anónimas deportivas (2)*, Fútbol Profesional, nº 16, septiembre, págs. 18-20.

- (2002e): *Interview with José Ángel Sánchez, Real Madrid Club de Fútbol's General Marketing Director*, European Sport Management Quartely, nº 3, vol. II, septiembre, págs. 234-242.

- (2005a): *La revuelta de los estadios*, Sport Business Review, nº 19, año III, noviembre, págs. 6-13.

- (2005b): *Entrevista a Guillermo Moraleda (Director General Comercial del Atlético de Madrid)*, Sport Business Review, nº 19, año III, noviembre, págs. 14-16.

Canal + (2005): *Maradona: la caída de un dios*, Vídeo emitido el lunes 6 de junio, 20:30 horas, Documental.

Caparros, A. (2004): *El Valencia enterrará su deuda con los 300 millones por recalificar Mestalla*, ABC, miércoles 29 de diciembre, p. 89.

Carabias, J. C. (2003): *Nedved seduce al planeta fútbol*, ABC, martes 23 de diciembre, p. 100.

- (2004a): *Treinta años del primer galáctico*, ABC, lunes 11 de octubre, p. 86.
- (2004b): *Los nuevos Rokefeller del fútbol*, ABC, lunes 1 de noviembre, p. 85.
- (2004c): *Entrevista a Juan José Cobo (Magistrado del Juzgado Mercantil de Las Palmas)*, ABC, jueves 11 de noviembre, p. 97.
- (2004d): *La continuidad del técnico de Las Palmas depende de un auto judicial*, ABC, jueves 11 de noviembre, p.97.
- (2004e): *Un sindicato para los cracks sin pan*, ABC, lunes 22 de noviembre, p.98.
- (2004f): *El fútbol mundial planta cara a la pobreza y el terrorismo*, ABC, lunes 13 de diciembre, p. 104.
- (2004g): *Las estrellas del deporte se alistan a favor de los pobres*, ABC, miércoles 15 de diciembre, p. 99.
- (2005a): *El señor juez reflota la Unión*, ABC, miércoles 19 de enero, p. 97.
- (2005b): *La UEFA impone cuatro canterazos por club a partir de la campaña 06-07*, ABC, viernes 4 de febrero, p. 98.
- (2005c): *Un nuevo Abramovich se hace con la propiedad del Manchester United*, ABC, viernes 13 de mayo, p. 105.
- (2005d): *Llega el duende*, ABC, sábado 14 de mayo, p. 93.
- (2005e): *El otro reto de Abramovich*, ABC, miércoles 18 de mayo, p. 97.
- (2005f): *Un grupo profesional del 1X2 logra el mayor premio de la historia*, ABC, martes 4 de octubre, p. 94.
- (2005g): *Milagro en seis años*, ABC, jueves 8 de diciembre, p. 83.
- (2005h): *Capital madrileño en el Racing*, ABC, miércoles 21 de diciembre, p. 100.

Carazo, J. A. (2005a): *Entrevista a Jorge Valdano (ex Director General Deportivo Real Madrid)*, Capital Humano, nº 193, noviembre, págs. 66-72.

- (2005b): *Entrevista a Josep Vergés (Director de RR.HH. FC Barcelona)*, Capital Humano, nº 193, noviembre, págs. 62-65.

Carchak, G. (2001): *El espectáculo sin ver el balón*, FIFA Magazine, 16 de octubre, <http://www.fifa.com>.

Cardero, N. (1999): *Un sueldo en función de los resultados*, domingo 28 de febrero, Su Dinero, nº 161, <http://www.el-mundo.es>.

Carinojuan, C. (2004): *El Málaga presentará un superávit de 5,3 millones*, Diario AS, viernes 17 de diciembre, <http://www.as.com>.

Cascante, M. M. (2004): *"Marigol" se queda con las ganas de jugar con los chicos*, ABC, lunes 20 de diciembre, p. 99.

Castañón, J. (2002): *La fiesta social del fútbol y el mundo de la creación*, discurso de presentación del libro *Humor a patadas en 100 años de fútbol*, Conferencia, Avilés (Asturias), jueves 14 de noviembre.

- *Miguel Delibes: la actividad deportiva de un hombre sedentario*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *Mitos del deporte en la literatura española*, <http://www.efdeportes.com>.
- *Canciones de fútbol en Brasil*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *Literatura deportiva: el pentatlón de los sentimientos*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *El gol que ilumina el día*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *El triunfo en la Copa del Mundo: Palabras para enamorar la pelota (II)*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *Tango y fútbol*, <http://www.idiomaydeporte.com>.
- *La lengua española en la Copa del Mundo de fútbol*, <http://www.idiomaydeporte.com>.

Castelló, C. y Vega, Guillermo S. (2004): *Las televisiones ganan la Eurocopa*, Cinco Días, jueves 17 de junio, <http://www.cincodias.com>.

Castilla, A. (2004): *El Calderón vale 226 millones de euros*, Marca, martes 12 de octubre, <http://www.marca.com>.

Cazorla, L. M. (1979): *Deporte y Estado*, Labor, Barcelona.

- (1992): *Derecho del deporte*, Tecnos, Madrid.
- (1998): *Fútbol en la bolsa*, s Expansión, sábado 23 de mayo, p. 47.

Cerón, M. y Gismera, V. (2006): *Profesionalizar la gestión de la retribución*, Executive Excellence, nº 29, febrero, págs. 18-20.

Christoph, M. (2004): *Dortmund down in the dumps*, UEFA Magazine, viernes 26 de noviembre, <http://www.uefa.com>.

Cinco Días (1999): *Manual práctico de Recursos Humanos*, Ernst & Young.

- (2001): *Manual práctico de política retributiva*, Watson Wyatt.
- (2003a): *Fetiches de los mitos del fútbol a precio de oro*, 27 de marzo, <http://www.cincodias.com>.
- (2003b): *La crisis del fútbol*, martes 17 de junio.
- (2003b): *Los clubes pararán la Liga si no reciben más dinero de las quinielas*, lunes 1 de diciembre, p. 5.
- (2004a): *La SER logra un récord histórico de oyentes*, miércoles 14 de abril, <http://www.cincodias.com>.
- (2004b): *El inversor estadounidense Malcolm Glazer controla ya el 28,11% del Manchester*, martes 19 de octubre, <http://www.cincodias.com>.
- (2004c): *Un local para amantes del deporte rey*, lunes 15 de noviembre, <http://www.cincodias.com>.
- (2005): *Glazer alcanza el 98% de participación en el Manchester y puede comprar el resto*, miércoles 29 de junio, <http://www.cincodias.com>.

Cierco, J. (2005): *Un israelí al frente de Palestina*, ABC, lunes 3 de enero, p. 80.

Corbera, J. (2003): *El Barca hace tabla rasa*, Expansión, sábado 9 de agosto, p. 10.

Coduras, O. (2005): *Deporte y Recursos Humanos: una visión estratégica*, nº 193, noviembre, págs. 52-56. Caspistegui, F. J. y Walton, J. K. (2001): *Guerras danzadas. Fútbol e identidades locales y regionales en Europa*, Eunsa, Navarra.

Cointot, J. P. (2001): *Ciudadano del mundo*, El País, martes 10 de julio, p. 39.

Colino, C. (2004): *Asia alivia las cuentas de Madrid, Barca y Valencia*, Diario AS, martes 27 de julio, <http://www.as.com>.

- (2005a): *Solari renovó anoche con el Real Madrid hasta el 2009*, Diario AS, martes 1 de febrero, <http://www.as.com>

- (2005b): *Casillas tiene pactada la renovación hasta 2011*, Diario AS, martes 17 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2005c): *Helguera amplió su contrato hasta 2009 y ganará 4,2 millones*, Diario AS, jueves 1 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2005d): *Iker renovó hasta 2009 y ganará 9 millones brutos*, Diario AS, jueves 1 de diciembre, <http://www.as.com>.

Colovic, I. (2002): *Politics of identity in Serbia: essays in political anthropology*, New York University Press, Nueva York.

Comisión Europea (1998a): *Modelo del Deporte Europeo*, Documento de Consulta de la DG X.

- (1998b): *Evolución y perspectivas de la acción comunitaria en el deporte*, Documento de Trabajo de los Servicios de la Comisión, DG X.
- (2000): *Deporte y libre circulación de trabajadores*, Asuntos Bosman, Delière, Lehtonen, Boletín sobre Libre Circulación y Seguridad Social, nº 6.

Cordero, L. (2001): *El deportista profesional. Aspectos laborales y fiscales*, Editorial Lex Nova.

Cortés, A. (2002): *El fútbol español vive de la tele*, viernes 29 de septiembre, <http://www.noticiasdot.com>.

Costa, J. M. (2005): *Liverpool, entre la gloria exaltada y la extremada tragedia*, ABC, domingo 8 de mayo, p. 34.

Crolley, L., Levermore, R. y Pearson, G. (2002): *For business or pleasure? A discussion of the impact of European Union law on the economic and socio-cultural aspects of football*, European Sport Management Quarterly, nº 4, vol. 2, págs. 276-295.

Cruyff, J. (1997): *Mis futbolistas y yo*, Ediciones B, Barcelona.

- (2002): *Me gusta el fútbol*, RBA, Barcelona.

Cuellar, J. M. (2003): *El budista dice "ciao"*, ABC, martes 30 de diciembre, p. 90.

- (2004): *Las autonomías utilizan el fútbol en partidos de bajo nivel*, ABC, miércoles 29 de septiembre, p. 86.
- (2005a): *La Ciudad Deportiva del Madrid ya brilla*, ABC, sábado 1 de octubre, págs. 90-91.

- (2005): *Las autonómicas, reinas por un día*, ABC, miércoles 28 de diciembre, p. 84.

Cueto, I. (1998): *El mercado español ya sabe de fútbol*, Bolsa de Madrid, nº 68, págs. 34-40.

- (1999): *Fútbol y Bolsa se dan cita en Madrid*, Bolsa de Madrid, nº 81, págs. 22-28.

Cumming, G. (2004): *Una exitosa historia desde 1886*, FIFA Magazine, abril, págs. 33-37.

Chinchilla, N. (1995): *Rotación de directivos*, Gestión 2000, Barcelona.

Dávila, L. (1972): *Deporte y política*, Andorra, Barcelona.

De la Calle, F. (2005): *Lendoiro se lanza a fichar cadetes por toda España*, Diario AS, martes 10 de mayo, <http://www.as.com>.

De la Cruz, L. (2004): *Hay que reducir el salario de los jugadores*, Diario AS, lunes 27 de diciembre, <http://www.as.com>.

- (2005): *El presidente de las peñas a favor de que Abramovich compre el Depor*, Diario AS, martes 18 de enero, <http://www.as.com>.

De la Rosa, J. A. (2004): *La visita del Barcelona dejará 600.000 euros*, Diario AS, viernes 26 de noviembre, <http://www.as.com>.

- (2005a): *El Getafe quiere tener un coliseum de 5 estrellas*, Diario AS, domingo 9 de octubre, <http://www.as.com>.
- (2005b): *Los japoneses estudian a fondo el Modelo del Getafe*, Diario AS, domingo 13 de noviembre, <http://www.as.com>.

De la Sota, C. (2005): *Los futbolistas en el punto de mira del capital riesgo*, Cinco Días, jueves 15 de diciembre, <http://www.cinco dias.com>.

Delgado, C. (2002): *Y saben aquel que diu*, Expansión, viernes 26 de abril, <http://www.expansionyempleo.com>.

Del Olmo, J. (2005): *El club está en disolución técnica*, Diario AS, miércoles 26 de octubre, <http://www.as.com>.

Delgado, C. (2002): *¡Mucho más que salario! La compensación total flexible*, McGraw-Hill, Madrid.

Delgado, C. y Pin, J. R. (2000): *¡Págume como yo quiero! El uso de la retribución flexible para directivos*, McGraw-Hill, Madrid.

Deloitte & Touche (2000): *Las Finanzas en la Primera División del fútbol en España*, octubre.

- (2001): *England's Premier Clubs*, abril.
- (2002a): *Análisis de las webs de la Liga de las estrellas*, abril.
- (2002b): *Rapporto Sul Calcio Italiano. Analisi economico-finanziari. Stagione 2000-2001*, junio.
- (2003): *Annual Review of Football Finance*, 12th edition, julio.
- (2004a): *The Deloitte Football Rich List*, 5th edition, marzo.
- (2004b): *Annual Review of Football Finance*, 13th edition, julio.
- (2005a): *The Deloitte Football Money League*, 6th edition, february.
- (2005b): *Annual Review of Football Finance*, 14th edition, julio.

Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Díaz de Santos.

Diario ABC (2000): *Rueda de prensa de Jorge Valdano*, 16 de septiembre, págs. 62-63.

- (2001a): *Deporte, un negocio ganador*, domingo 26 de agosto, págs. 4-7.
- (2001b): *La empresa del fútbol genera el uno por ciento del PIB español*, jueves 25 de octubre, p. 63.
- (2003a): *El fútbol está loco, loco, loco*, Suplemento ABC, nº 177, domingo 2 de febrero, p. 4.
- (2003b): *Management en la cancha*, ABC Nuevo Trabajo, nº 421, 16 de febrero, págs. 8-9.
- (2003c): *El teatro de los negocios*, sábado 5 de abril, p. 101.
- (2003d): *La AFE denuncia que los clubes deben 48 millones de euros a sus jugadores*, martes 20 de mayo, p. 100.

- (2003e): *La AFE tiene un 50 por ciento más de denuncias por impago que hace un año*, domingo 6 de julio, p. 93.
- (2003f): *Habrá fútbol... y por televisión*, sábado 12 de julio, p. 89.
- (2003g): *El fútbol se gasta en fichajes cuatro veces menos que en el año 2000*, lunes 21 de julio, págs. 96-97.
- (2003h): *Pachanga a 780 yuanes*, miércoles 30 de julio, p. 89.
- (2003i): *La austeridad preside el comienzo de las Ligas alemana y francesa*, sábado 2 de agosto, p. 73.
- (2003j): *Phedra no entregó los avales y la Liga sigue sin acuerdo televisivo*, martes 12 de agosto, p. 70.
- (2003k): *Makelele mantiene el pulso y el Madrid le denuncia ante la FIFA*, viernes 15 de agosto, p. 79.
- (2003l): *El G-30 mantiene el parón de la Liga... hasta el próximo lunes*, sábado 23 de agosto, p. 74.
- (2004ll): *Los equipos del G-14 no irán al Mundial de clubes*, miércoles 17 de marzo, p. 95.
- (2004): *Las Palmas deberá cesar a su técnico por un auto judicial al perder en Vigo*, martes 30 de noviembre, p. 100.
- (2005a): *Real Madrid, 2012, ocio y gastronomía promocionan a la capital en China*, sábado 22 de enero, p. 37.
- (2005b): *Virginia Jiménez, en un equipo de chicos*, domingo 9 de octubre, p. 97.
- (2005c): *Telecinco compra los derechos del sorteo del Mundial de fútbol a Telefónica*, jueves 24 de noviembre, p. 104.
- (2006): *El Real Madrid supera al Manchester y ya es el más rico del mundo*, viernes 17 de febrero, p. 114.

Díaz, D. F. (2006): *Invertir en fútbol, una jugada arriesgada*, sábado 22 de abril, <http://www.cincodias.com>.

Díaz, D. F. y Vega, G. S. (2004): *Arranca la liga de los mil millones*, Cinco Días, sábado 28 de agosto, <http://www.cincodias.com>.

Díaz, F. J. (2004): *Récord de abonados*, Diario AS, miércoles 29 de septiembre, <http://www.as.com>.

Díaz-Guerra, I. (2004): *El Atlético busca socios para comprar jugadores*, Diario AS, jueves 21 de octubre, <http://www.as.com>.

Díaz, J. J. (2005): *Entrevista a Augusto César Lendoiro*, Marca, viernes 22 de abril, <http://www.marca.com>.

Díez, G. (2004): *Un proyecto llamado Euro (copa)*, Fútbol Profesional, nº 30, enero, págs. 4-9.

- (2005a): *Los agentes de los futbolistas. El poder en la sombra*, El País Semanal, nº 919, 5-11 de junio, págs. 36-42.
- (2005b): *La ciencia revolucionará del fútbol*, Fútbol Profesional, nº 45, junio, págs. 18-20.

Di Stefano, A. (2000): *Gracias, Vieja. Las memorias del mayor mito del fútbol*, El País Aguilar, Madrid.

Dobson, S. y Gerrard, B. (1997): *Testing for rent sharing in football transfer fees: evidence from English Football League*, Leeds University Business School Discussion Paper, E97/03.

Dobson, S., Gerrard, B. y Howard, S. (2000): *The determination of transfer fees in English Nonleague Football*, Applied Economics, nº 32, págs. 1145-1152.

Dobson, S. and J. Goddard (2001): *The economics of football*, Cambridge University Press.

Doce, S. y Rodríguez, D. (2003): *El futbolista y el reto de la gestión integral*, Fútbol Profesional, nº 22, abril, págs. 4-9.

Domínguez, J. (2004): *Doce Primeras ya no se irán de copas*, Marca, jueves 11 de noviembre, <http://www.marca.com>.

Don Balón (2001): *Todo fútbol 2000-2001*, Resumen de la temporada.

- (2002): *Todo fútbol 2001-2002*, Resumen de la temporada.
- (2003): *Todo fútbol 2002-2003*, Resumen de la temporada.
- (2004): *Todo fútbol 2003-2004*, Resumen de la temporada.
- (2005): *Todo fútbol 2004-2005*, Resumen de la temporada.

Doña, J. (2003): *La joya de la corona*, Fútbol Profesional, nº 25, julio, págs. 16-18.

Dukceovich, D. (2001): *Most soccer star for the buck*, Forbes, 10 de abril, <http://www.forbes.com>.

– (2004): *New York Yankees vs. Real Madrid*, Forbes, lunes 23 de febrero, <http://www.forbes.com>.

Dunning, E. (1993): *Reflexiones sociológicas sobre el deporte, la violencia y la civilización*, Materiales de Sociología del Deporte, Madrid, p. 90.

Eichelberger, C. (2005): *Las estrellas del fútbol de EE UU, inversores de lujo*, Cinco Días, viernes 25 de febrero, <http://www.cincodias.com>.

El Hodiri, M. y Quirk, J. (1971): *An economic model of a professional sports league*, Journal of Political Economy, vol. 79, págs. 1302-1319.

El Mundo (1998): *El Papa advierte que el domingo “es para Dios y no para el fútbol”*, sábado 4 de julio, <http://www.el-mundo.es>.

– (2004): *Gil: fútbol, política y polémica*, viernes 14 de mayo, <http://www.elmundo.es>.

Ernst & Young (1992): *Transformación de clubes de fútbol y baloncesto en sociedades anónimas deportivas*, Civitas.

Escudero, E. y Fernández, L. (2003): *Fútbol y bolsa, se reabre el debate*, Bolsa de Madrid, n° 123, agosto-septiembre, págs. 70-73.

Escudero, E., Fernández, L. y Rodeiro, D. (2003): *Financiación de entidades deportivas en el campo bursátil: factores influyentes de la salida a bolsa de los clubes de fútbol y su posterior evolución*, Universidad de Santiago de Compostela, mayo.

Escudier, J. C. (2005): *Florentino Pérez. Retrato en blanco y negro de un conseguidor*, Foca.

Espina, J. A. (2004): *Abramovich revienta el mercado*, Diario AS, miércoles 28 de julio, <http://www.as.com>.

– (2005a): *Controla Chelsea, Corinthians, CSK y el Madrid del Hockey*, Diario AS, martes 18 de enero, <http://www.as.com>.

– (2005b): *El fútbol busca vacuna contra el efecto Bosman diez años después*, Diario AS, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.

Estévez, E. (1997): *Los derechos de imagen de los deportistas profesionales ante la Hacienda*, Iusport, julio, <http://www.iusport.com>.

Estrela, M. G. (2003): *Entrevista a Gerardo González Movilla (presidente de la AFE)*, Marca, miércoles 23 de julio, <http://www.marca.com>.

Expansión (1998): *Sueldo variable, sin olvidar el fijo*, miércoles 18 de febrero, p. 20.

- (2002a): *Europa inicia la temporada de fútbol sin grandes fichajes*, viernes 30 de agosto, p. 9.
- (2002b): *La batalla del fútbol televisado*, sábado 28 de septiembre, págs. 8-9.
- (2003a): *Así deben ser los consejeros independientes*, miércoles 15 de enero, p. 23.
- (2003b): *Coca-Cola y Adidas son las marcas que más partido sacan al deporte y a la música*, jueves 13 de marzo, p. 17.
- (2003c): *Los clubes apuestan por la cantera para controlar los costes*, viernes 14 de marzo, p. 21.
- (2003d): *Real Madrid-Manchester: la final para patrocinadores y anunciantes*, 8 de abril de 2003, p. 24.
- (2003e): *Jesús Gil abandona el Atlético de Madrid para facilitar la ampliación de capital*, jueves 22 de mayo, p. 14.
- (2003f): *La crisis acelera la compraventa de clubes*, sábado 30 de agosto, págs. 6-7.
- (2003g): *El Real Madrid prevé un beneficio de 58 millones esta campaña*, jueves 4 de septiembre, p. 91.
- (2003h): *La NBA da por cerrada la crisis económica y supera los salarios de 2001*, martes 28 de octubre, p.14.
- (2003i): *El fútbol profesional en la encrucijada*, jueves 12 de junio, www.expansion.com.
- (2004a): *Portugal y España unidos por la "Euro"*, martes 1 de junio, p. 3.
- (2004b): *El 11-M estará presente en la Eurocopa de Portugal*, sábado 12 de junio, p. 40.

Fajardo, J. (2004a): *El variable se afianza en la resaca económica*, Expansión, sábado 24 de enero, <http://www.expansioyempleo.com>.

- (2004b): *La retribución variable se consolida para retener e involucrar a los directivos*, Expansión, sábado 27 de mayo, <http://www.expansionyempleo.com>.

Fajardo, J. y Rodríguez, Q. (2004): *La empresa no sabe pagar*, Expansión, sábado 28 de agosto, <http://www.expansionyempleo.com>.

Falter, J. M. y Pérignon, C. (2000): *Demand for football and intra-match winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports*, Applied Economics, nº 32, págs. 1757-1765.

Fees, E. y Muehlheusser, G. (2003): *Transfer fee regulations in European football*, Communication to 17th Annual Congress European Economic Association.

Fees, E. y Stähler, F. (2003): *Revenue sharing in professional soccer leagues*, European Economic Review, nº 47, págs. 645-668.

Felisoni de Angelo, C. y Pera de Souza, F. A. (2003): *Economics of Sport: the market structure of football players and the competitive balance among the teams before and after the Bosman ruling*, Universidad de San Pablo (Brasil).

Fernández-Cantelli, E. y Meeden, G. (2002): *An improved award system for soccer*, may, Chance, Winter, Vol. 16, nº1.

- (2004): *Fan typologies and marketing strategies in today's professional sports*, Instituto de Empresa, Madrid, jueves 25 de noviembre.

Fernández Nogales, A. (1997): *Investigación de mercados: obtención de información*, Editorial Civitas, Madrid.

Fernández, E. (2005a): *Entrevista a José Luis Astiazarán (Presidente de la LFP)*, Sport Business Review, nº 18, año III, octubre, págs. 8-10.

- (2005b): *Entrevista a Francisco Roca y Carlos del Campo (Director General y Secretario General de la LFP)*, Sport Business Review, nº 18, año III, octubre, págs. 12-14.

Ferrari, F. (2004): *El valor de una camiseta*, Cinco Días, viernes 17 de diciembre, <http://www.cincodias.com>.

Ferrer, J. C., Llado, M., Gil, A. y Gil, J. (2003): *Estudio de la repercusión económica sobre el entorno geográfico de influencia del ascenso de categoría de un club de fútbol*, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

FIFA (2004): *FIFA 1904-2004. Un siglo de fútbol*, Pearson Educacion, Madrid.

FIFA Magazine (2003): *Constelaciones de estrellas contra la pobreza*, sábado 13 de diciembre, <http://www.fifa.com>.

Fischer, D. (2004): *Los hinchas más excéntricos del mundo*, FIFA Magazine, junio, págs. 56-59.

Fluke, C. and Ozanian, M. K. (2004): *Goal, Man U.!*, Forbes, lunes 12 de abril, <http://www.forbes.com>.

F. O. (2004a): *Deco costará 30 millones*, miércoles 14 de julio, <http://www.marca.com>.

– (2004b): *Sylvinho podría ser cedido si sigue siendo extranjero*, miércoles 14 de julio, <http://www.marca.com>.

Foer, F. (2004): *El mundo en un balón. Cómo entender la globalización a través del fútbol*, Debate, Barcelona.

Fominaya, C. (2004): *El deporte como escuela de negocios y management*, ABC, domingo 7 de noviembre, ABC Nuevo Trabajo, nº 511, págs. 32-33.

Fontanarrosa, R. (1990): *El fútbol es sagrado*, Ediciones de la Flor, Argentina.

Football Governance Research Center (1999): *A game of two halves? The business of Football*, Birkbeck, University of London, febrero.

– (2003a): *Building Sustainable Supporters. Trusts in the West Midlands*, Birkbeck, University of London, abril.

– (2003b): *The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2003*, Birkbeck, University of London, november.

Forasteros, D. (2005): *La maquinaria de un gran negocio*, El País, lunes 7 de marzo, págs. 72-73.

Fornieles, R. (2003): *Futbolistas de pasarela*, Diario AS, sábado 12 de abril, <http://www.as.com>.

– (2005): *El club le ha propuesto a César renovar su contrato*, Diario AS, martes 1 de febrero, <http://www.as.com>.

Frías, M. (2003): *Makelele se niega a entrenarse y el Madrid le abre expediente*, ABC, jueves 14 de agosto, p. 71.

Fuertes, M. (1992): *Asociaciones y sociedades deportivas*, Marcial Pons.

Fútbol Profesional (2001a): *Negocio para todos*, Fútbol Profesional, n° 3, junio, págs. 4-6.

- (2001b): *El fútbol profesional no quiere sorpresas*, Fútbol Profesional, n° 7, noviembre, págs. 4-6.
- (2001c): *El club de los negocios*, Fútbol Profesional, n° 8, diciembre, págs. 4-6.
- (2002a): *Fórmulas mágicas*, Fútbol Profesional, n° 11, marzo, págs. 4-10.
- (2002b): *Fútbol con tope*, Fútbol Profesional, n° 18, noviembre, págs. 4-8.
- (2003a): *¡Bienvenidos a Estadiópolis!*, Fútbol Profesional, n° 20, febrero, págs. 4-9.
- (2003b): *Beckham: el futbolista global*, Fútbol Profesional, n° 24, junio, págs. 16-20.
- (2003c): *Locos por el fútbol*, Fútbol Profesional, n° 27, septiembre, págs. 4-10.
- (2003d): *Las leyes de la frontera*, Fútbol Profesional, n° 28, noviembre, págs. 4-9.
- (2003e): *Toma el dinero y juega*, Fútbol Profesional, n° 29, diciembre, págs. 18-20.
- (2004a): *La mejor liga del mundo cumple 75 años*, Fútbol Profesional, n° 31, febrero, págs. 4-7.
- (2004b): *¡Ché, a por la pasta!*, Fútbol Profesional, n° 38, octubre, págs. 4-8.
- (2004c): *Los nuevos tiburones del fútbol*, Fútbol Profesional, n° 39, noviembre, págs. 20-23.

Gabilondo, A. (2005): *Los Reyes Magos aumentan un 40% las ventas de los clubes*, Diario AS, jueves 6 de enero, <http://www.as.com>.

Gabrich, F. (2003): *Maradona y su gente*, Diario AS, lunes 14 de enero de 2003, <http://www.as.com>.

Galeano, E. (2002): *El fútbol a sol y sombra y otros escritos*, P/L@, Argentina.

García, I. (1999): *Fútbol, política y administración*, Temas para el Debate, n° 53, abril, págs. 35-38.

García, J. M. (2004): *La capital del fútbol mundial está sufriendo demasiado*, enero, FIFA Magazine, págs. 30-37.

García, J. y Rodríguez, P. (2002): *The determinants of football match attendance revisite: empirical evidence from the Spanish Football League*, Journal of Sports Economics, nº 3, february, págs. 18-38.

García, J. y Rodríguez, P. (2003): *TV revenues in spanish football: old solutions, new problems*, Universidad Pompeu Fabra y Universidad de Oviedo, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14 y 15 de mayo.

García, L. (2002): *Entrevista a Jorge Valdano*, <http://www.literaturas.com>.

García, P. (2002): *La Champions también se juega en los despachos*, El Mundo Nueva Economía, nº 154, <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia>.

García, J. y Cazón, P. (2005): *El Atleti espera ingresar este año 63 millones*, Diario AS, jueves 10 de noviembre, <http://www.as.com>.

García, M. (2005): *El fútbol contra la violencia de genero*, Diario AS, domingo 26 de noviembre, <http://www.as.com>.

García, B. (2005): *Bosman: mitos y realidades*, Diario AS, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.

García, J. (2004): *Calcio: partidos a las doce para verse en Asia*, Diario AS, jueves 24 de junio, <http://www.as.com>.

García, J. y Rodríguez, P. (2001): *El monopolio de la victoria es un peligro*, Fútbol Profesional, nº 5, septiembre, págs. 18-20.

García Candau, J. (1980): *El fútbol sin ley*, Penthalon Ediciones, Madrid.

- (1996a): *Madrid-Barca. Historia de un desamor*, El País-Aguilar, Madrid.
- (1996b): *Épica y lírica del fútbol*, Alianza Editorial, Madrid.
- (1999): *Fútbol, deporte, espectáculo y negocio*, Temas para el Debate, nº 53, abril, págs. 24-26.
- (2002a): *Bernabéu, el presidente*, Espasa, Madrid.
- (2002b): *Cela y el fútbol*, La Razón, viernes 18 de enero, <http://www.larazon.com>.

García de Tomas, J. M. (2003): *Gestionar talento en el Real Madrid*, Expansión, viernes 4 de julio, <http://www.expansionyempleo.com>.

Garrham, M. (2000): *Las finanzas del fútbol tiemblan*, Financial Times, domingo 10 de septiembre.

Gascón, J. M. (2005a): *El fútbol y su aportación a la Unión*, Diario AS, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.

– (2005b): *La Liga procederá contra ex dirigentes por negligencia*, Diario AS, martes 7 de junio, <http://www.as.com>.

– (2005c): *Telecinco se hace con los derechos del partido*, Diario AS, sábado 11 de junio, <http://www.as.com>.

– (2005d): *La Liga procederá contra ex dirigentes por negligencia*, Marca, martes 7 de junio, <http://www.as.com>.

Gato, J. (2004a): *El síndrome del visitante obsesiona a la plantilla*, Diario AS, miércoles 6 de octubre de 2004, <http://as.com>.

– (2004b): *El Calderón no es sólo dinero sino sentimiento*, Diario AS, sábado 23 de octubre, <http://www.as.com>.

Gaviria, A. (2000): *Is soccer dying? A time series approach*, Applied Economic Letters, nº 7, págs. 275-278.

Gay Saludas, J. M. (2003): *Las finanzas de los clubes deportivos*, Profesor de EAE, mayo.

Gerhardt, W. (1979): *Más de 2.000 años de fútbol*, en FIFA News, <http://www.fifa.com>.

Gerrard, B. (2001): *A new approach to measuring player and team quality in professional team sports*, European Sport Management Quartely, nº 3, vol. 1, september, págs. 219-234.

Gil de Rozas, G. (2001): *El futuro de la compensación flexible*, Expansión, viernes 10 de febrero, <http://www.expansionyempleo.com>.

Gil de Rozas, G. y Rumoroso, B. (2002): *Modelos de compensación flexible*, Expansión, jueves 4 de enero, <http://www.expansionyempleo.com>.

Ginebra, G. (coord.) (2005): *Pagar bien y no sólo con dinero*, Ariel, Barcelona.

Goldman Sachs (1998): *The World Cup and Economics*, First Edition, mayo.

– (2002): *The World Cup and Economics*, Second Edition, mayo.

Gómez, S. (2004): *La retribución y la carrera profesional: teoría y práctica*, EUNSA, Barcelona.

Gómez, M. y Álvarez de los Ríos, M. (1999): *Futbolistas: una escala de valores trastocada*, Alfa & Omega, nº 181, 7 de octubre.

Gómez, S. (2005): *Elías Querejeta estrena “Sueños de fútbol”*, Diario AS, lunes 10 de octubre, <http://www.as.com>.

González, J. M. (2002): *El fútbol de Michel. El sueño de ser futbolista*, Alambra, Madrid.

González, D. (2004): *La prima del Geta, el 0,75% de lo que cobra un galáctico*, Diario AS, domingo 31 de octubre, <http://www.as.com>.

González, E. (2005): *El Valencia está en liquidación*, Diario AS, martes 10 de mayo, <http://www.as.com>.

González-Andrío, G. (2001): *El Real Madrid vende su viejo vestuario por 12.000 euros*, Expansión, lunes 25 de junio, <http://www.expansion.com>.

González-Martín, T. (2003): *El nuevo contrato de televisión, salvavidas único para salir del caos*, ABC, martes 20 de mayo, p. 101.

– (2004a): *Entrevista a Toni Fidalgo. Adjunto Presidencia LFP*, viernes 16 de julio, p. 97.

– (2004b): *El Barcelona y el Valencia ya son líderes en la liga de los fichajes, pero el Madrid amenaza*, ABC, lunes 2 de agosto, págs. 74-75.

– (2004c): *Los grandes asumen que la Copa no debe ser el torneo del K.O.*, ABC, martes 26 de octubre, p.100.

– (2004d): *El Atlético tiene una deuda de 263 millones, a pagar en seis años*, ABC, viernes 17 de diciembre, p. 109.

– (2005a): *Maribel-Ronaldinha, duelo al gol*, ABC, jueves 10 de febrero, p. 101.

– (2005b): *Diego, más dura fue la caída*, ABC, sábado 5 de febrero, p. 92.

– (2005c): *Santiago y cierra el “Compos”*, ABC, jueves 16 de junio, p. 96.

- (2005d): *El Madrid abrió la puerta de Asia y el fútbol español conquista Oriente*, ABC, lunes 4 de julio, p. 96.
- (2005e): *Escándalos a doble precio*, ABC, sábado 29 de octubre, págs. 88-89.
- (2005f): *Lorenzo Sanz se hará cargo del Parma a partir del próximo lunes*, ABC, sábado 29 de octubre, págs. 92.

Goñi, C. (2002): *Futbolsofía. Filosofar a través del fútbol*, Laberinto, Madrid.

Gracia, C. (2005): *Claves para el éxito en patrocinio deportivo*, Sport Business Review, nº 19, año III, noviembre, p. 42.

Guasch, T. (2004): *Inglaterra se entrenó con camisetas contra el racismo*, Diario AS, miércoles 17 de noviembre, <http://www.as.com>.

- (2005): *El estadio comenzará a levantarse en diciembre*, Diario AS, viernes 11 de noviembre, <http://www.as.com>.

Guillermo, A. (2003): *El Real Madrid prevé ingresar cuarenta millones de euros en Asia*, Expansión, sábado 5 de julio, p. 10.

- (2003): *Los clubes de fútbol italianos son los más castigados en Bolsa*, Expansión, jueves 9 de enero, págs. 24-25.
- (2003): *Real Madrid-Manchester: la final para patrocinadores y anunciantes*, Expansión, martes 8 de abril, p. 24.

Guillermo, A. y Ugalde, R. (2003): *El secreto de la Real Sociedad*, Expansión, miércoles 29 de enero, p. 12.

Guillermo, A. y Zamorano, P. (2003): *Siemens estudia acciones para sacar partido del tirón de Beckham en Asia*, Expansión, lunes 23 de junio, p. 5.

Gutiérrez, S. y Orué, E. (2002): *Locas por el fútbol. De las gradas al vestuario*, Temas de Hoy, Madrid.

Gutiérrez, Y. (2003): *El precio de un gol*, Cinco Días, jueves 13 de febrero, p. 54.

Gutiérrez, E. (2005): *Un millón de clientes potenciales*, Diario AS, jueves 6 de enero, <http://www.as.com>.

- (2005b): *Las ventas suben un 70% los días de partido*, Diario AS, sábado 9 de abril, <http://www.as.com>.

Haan, M., Koning, R. H., Witteloostuijn, A. V. (2002): *Market forces in European soccer*, Communication to 17th Annual Congress, European Economic Association, 25th January.

Hamil, S. y Morrow, S. (2003): *Corporate Community Involvement by Football Clubs: Business Strategy or Social Obligation?*, Stirling Research Papers in Sports Studies, Volume One, University of Stirling.

Harris, H. (2000): *Pele: His Life and Times*, Robson Books, Londres.

Harvey, N. (2004): *La cuna del fútbol moderno*, FIFA Magazine, agosto, págs. 43-45.

Hennies, R. y Werz, A. (2004): *El regate para salir de la miseria*, septiembre, FIFA Magazine, págs. 26-29.

Heras, A. (2004a): *De Mestalla al Toyota Stadium*, Diario AS, martes 12 de octubre, <http://www.as.com>.

– (2004b): *El club presupuesto llegar a los cuartos de la Champions*, Diario AS, jueves 4 de noviembre, <http://www.as.com>.

Hernández, J. (2004a): *Los clubes gastaron 235 millones de euros*, Diario AS, martes 31 de agosto, <http://www.as.com>.

– (2004b): *Gil Marín ofrece a Camba el 20 por ciento del club*, Diario AS, jueves 30 de diciembre, <http://www.as.com>.

– (2005): *Como un Jefe de Estado*, Diario AS, domingo 4 de diciembre, <http://www.as.com>.

Hernando, A. (2005): *Un magnate ofrece 1.160 millones por el Manchester*, Cinco Días, martes 8 de febrero, <http://www.cincodias.com>.

Herrero, G. (2002a): *Entrevista a Steve McManaman*, Marca, domingo 26 de mayo, <http://www.marca.com>.

– (2002b): *Entrevista a Jorge Valdano*, Marca, martes 2 de julio, <http://www.marca.com>.

– (2002c): *Entrevista a Steve McManaman*, Marca, domingo 8 de septiembre, <http://www.marca.com>.

Herzberg, F. (1987): *One more time. How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, septiembre-octubre.

- Hobsbawm, E. (1987): *El mundo del trabajo*, Crítica.
- Hoehn, T. y Szymanski, S. (1999): *The americanisation of European football*, Economic Policy, april, págs. 205-240.
- Howard, S. y Sayce, R. (2002): *Branding, sponsorship and commerce in football*, Sir Norman Chester Center for Football Research, University of Leicester, Fact Sheet 11, august.
- Ipiens, E. (2003): *Un mundo más grande*, Fútbol Profesional, nº 23, mayo, págs. 4-9.
- Israel, E. (2003): *Las dos caras del fútbol*, Marca, sábado 5 de julio, p. 2.
- Iwanski, M. (2004): *La juventud al mando del Pogon*, UEFA Magazine, viernes 29 de octubre, <http://www.uefa.com>.
- Jamarillo, J. J. (2004): *El futuro del club se decidirá el once de noviembre*, Diario AS, viernes 29 de octubre, <http://www.as.com>.
- Jarman, C. (1990): *The Guinness Dictionary of Sports Quotations*, Guinness Publishing Ltd, London.
- Jiménez, J. (2005): *Tim Sherwood ha pedido precio por el Málaga*, Diario AS, lunes 10 de octubre, <http://www.as.com>.
- Jiménez, O. (2004): *El clásico, lo más visto de la temporada*, Marca, martes 23 de noviembre, <http://www.marca.com>.
- Jodorowsky, A. (2002): *Jodorowsky y el fútbol*, Fútbol Profesional, nº 16, septiembre, págs. 8-9.
- Jodra, P. (2000): *La importancia de la preparación psicológica según los deportistas de alto rendimiento*, Revista de Actualidad de Psicología del Deporte, septiembre, nº 2, vol. I, artículo XIII.
- Kaenzing, I. y Karlsen, T-K. (2004): *Los nuevos mercados futbolísticos*, julio, FIFA Magazine, págs. 45-49.
- Kapuscinski, R. (1994): *La guerra del fútbol y otros relatos*, Ed. Anagrama, Barcelona.
- Kase, K. y Urrutia, I. (2005): *The Real Madrid Way: how the proto-image of the firm approach can wonders in the sport management*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, miércoles 21 de septiembre.

Kase, K. et al. (2005): *Evaluación estratégica del patrocinio y mecenazgo*, MK Marketing + Ventas, nº 203, junio, págs. 14-20.

Kuper, S. (1994): *Football against the enemy*, Orion, Londres.

- (2002): *How Real Madrid are winning the fans but losing the game*, Viernes 8 de octubre, Financial Times, <http://www.ft.com>.
- (2003): *Ajax: the Dutch, the war. Football in Europe during the Second World War*, Orion, Londres.

Lagorce, A. (2003): *Love soccer? Buy a new TV*, Forbes, martes 9 de diciembre, <http://www.forbes.com>.

La 2 (2005a): *F. C. Barcelona Confidencial*, Vídeo emitido el sábado 28 de mayo, 23:30 horas, Dirección-Guión: Daniel Hernández y Justin Webster.

- (2005b): *El negocio del fútbol*, en el programa *Enfoque*, Vídeo emitido el miércoles 1 de junio, 22:45 horas, debate moderado por Pedro Piqueras. Invitados: Emilio Butragueño, Jorge Carretero, Manuel García Quilón, Tomás Guash, Joaquín Caparros, José María Bakero.

Landor & Associates (2002): *Study on football brands: Real Madrid is number one*, 31 de mayo, <http://www.landor.com>.

Lawler, E. E. (1986): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.

- (2000): *Rewarding excellence. Pay strategies for the new economy*, Ed. Jossey Bass Inc., San Francisco.

León, R. (2004): *El cura de Tejeda capta abonos para Las Palmas*, Diario AS, viernes 10 de noviembre, <http://www.as.com>.

Levinsky, S. (2004): *Ante la encrucijada de la modernidad*, abril, FIFA Magazine, págs. 55-57.

Lezaun, M. y Mateos, M. (2004): *La retribución no consigue comprometer al profesional*, Expansión, sábado / domingo 11 y 12 de diciembre, Expansión & Empleo, págs. 4-5.

Lianes, L. y Redondo, J. (2000): *Merienda de blancos. Las claves de la crisis del Real Madrid*, Emprendedores, nº 29, febrero, págs. 36-40.

Libertad Digital (2002): *Los sindicatos de Telemadrid exigen a Aguirre que acepte sus condiciones antes del Barça-Madrid*, jueves 18 de noviembre, <http://www.libertaddigital.com>.

– (2003): *Kluivert dice que no quiere irse del Barcelona, pero tampoco está dispuesto a cobrar menos*, miércoles 2 de julio, <http://www.libertaddigital.com>.

Liga Nacional de Fútbol Profesional (2000): *Un gol al futuro. Claves del fútbol profesional para el siglo XXI*.

– (2002): *Memorias 2001-2002*.

– (2003): *Memorias 2002-2003*.

– (2004): *Memorias 2003-2004*.

– (2005): *Memorias 2004-2005*.

Litvak, J.; Martínez, R. y Quijano, M. (2000): *El fútbol como fenómeno social*, 29 de mayo, Universidad Nacional Autónoma de México.

Llamazares, J. (1998): *Y Dios hizo el fútbol*, El País Semanal, nº 1.132, domingo 7 de junio, págs. 74-83.

Llorens, M. (2003): *En España hay 9.000 maradonianos*, Diario AS, lunes 14 de enero, <http://www.as.com>.

– (2005): *Laporta yerra ofreciendo renovaciones tan largas*, Diario AS, domingo 3 de julio, <http://www.as.com>.

Martí, O. (2001): *Un futbolista humilde, talismán de la vida política de Francia*, El País, martes 10 de julio, p. 40.

López Herrerías, J. A. (1977): *Fútbol y sociedad*, Indalo, Madrid.

López, T. y Utrera, E. (2002): *Dos gestiones en juego*, Actualidad Económica, nº 2.319, 20 de noviembre, <http://www.actualidad-economica.com>.

Lutz, W. (2004): *Tres golpes de fortuna: Rimet, Havelange y Blatter*, FIFA Magazine, septiembre, págs. 10-15.

Lyttelton, B. (2004): *Luces, cámaras y acción*, UEFA Magazine, viernes 29 de noviembre, <http://www.uefa.com>.

Magaz, A. M. (2004): *La cesión de jugadores a la selección*, Fútbol Profesional, nº 32, marzo, págs. 4-8.

Maidment, P. (2004): *The rich battle for Manchester United*, Forbes, viernes 13 de febrero, <http://www.forbes.com>.

Mandelbaum, M. (2004): *The meaning of sports: why americans match baseball, football, and basketball and what they see when they do*, PublicAffairs.

Maradona, D. A. (2000): *Yo soy el Diego (Diego Armando Maradona)*, Planeta.

Marazza, A. (2003): *The very tangible value of the brand*, Landor & Associates, febrero, <http://www.landor.com>.

Marca (2001a): *Entrevista a Pedro Tomás*, sábado 29 de diciembre, <http://www.marca.com>.

– (2001b): *Entrevista a Florentino Pérez*, lunes 31 de diciembre, <http://www.marca.com>.

– (2002a): *Entrevista a Eduardo Galeano*, miércoles 3 de enero, <http://www.marca.com>.

– (2002b): *Estos son los 20 futbolistas mejor pagados del mundo*, domingo 30 de abril, <http://marca.com>.

– (2002c): *Guía Liga 2001-2002*.

– (2003a): *El G-31 amenaza con retrasar la Liga por falta de fondos*, martes 12 de agosto, p.16.

– (2003b): *La Liga empezará el sábado*, sábado 23 de agosto, p. 14.

– (2003c): *El G-12 advierte que puede montar otra Liga*, sábado 23 de agosto, p. 14.

– (2003d): *La Liga y Sogecable llegan a un acuerdo y se desbloquea el plante*, lunes 25 de agosto, p. 32.

– (2003e): *Se agudiza el cisma entre “grandes” y “pequeños”*, jueves 28 de agosto, p. 28.

– (2003f): *La crisis reduce el gasto en fichajes a 1,4 millones*, jueves 28 de agosto, p. 29.

– (2003g): *Guía Liga 2002-2003*.

– (2004a): *Rebaja fiscal para los futbolistas extranjeros*, jueves 5 de febrero, <http://www.marca.com>.

- (2004b): *Saviola no acepta que le bajen la ficha*, sábado 1 de mayo, <http://www.marca.com>.
- (2004c): *Cruyff propone que no jueguen los que no aceptan rebajar su sueldo*, miércoles 19 de mayo, <http://www.marca.com>.
- (2004d): *Mateo Alemany apuesta por fichajes al estilo Boca Juniors*, domingo 19 de junio, <http://www.marca.com>.
- (2004e): *Xerez y Tenerife saldan sus deudas y evitan el descenso administrativo*, martes 3 de agosto, <http://www.marca.com>.
- (2004f): *¡Salvemos el Calderón! Pide explicaciones a la directiva*, martes 12 de octubre, <http://www.marca.com>.
- (2004g): *Millonaria oferta al F.C. Barcelona para patrocinar su camiseta*, viernes 29 de octubre, <http://www.marca.com>.
- (2004h): Guía Liga 2003-2004.
- (2005a): *El Ayuntamiento subvenciona al Getafe con 2,1 millones*, miércoles 18 de mayo, <http://www.marca.com>.
- (2005b): *Soriano polemiza con Bassat y defiende los nuevos salarios*, jueves 16 de junio, <http://www.marca.com>.
- (2005c): *Deco amplía contrato hasta 2010*, jueves 16 de junio, <http://www.marca.com>.
- (2005d): Guía Liga 2004-2005.
- (2006): Guía Liga 2005-2006.

Marco, J. L. (2005): *Clubes y S.A.D. La selección de los mejores directivos*, Fútbol Profesional, nº 48, octubre, págs. 18-20

Marías, J. (2000): *Salvajes y sentimentales*, Aguilar, Madrid.

Marichalar, R. (2003): *Entrevista a Florentino Pérez*, ABC, martes 16 de julio, págs. 96-97.

Markovits, A. S. y Steven L. Hellerman (2001): *Offside: soccer and american exceptionalism*, Princeton University Press, Princeton.

Martín, M. J. (2006): *Derecho y deporte*, Otrosí, enero, nº 72, págs. 66-67.

Martínez, H. y Calero, M. A. (2004): *El nuevo dorado del fútbol está en Asia*, Diario AS, miércoles 14 de julio, <http://as.com>.

Mason, T. (1980): *Association football and English society, 1863-1915*, The Harvester Press, Brighton.

– (1995): *Passion of the football? Football in South Africa*, New York.

Mata, J. M. (2001): *Zizou, la esencia más cara del mundo*, ABC, jueves 5 de julio, p. 62.

Matamala, D. (2001): *Goles y autogoles*, Planeta.

Mateo, J. y Valdano, J. (1999): *Liderazgo*, El País Aguilar.

Mateos, M. (2005): *Más retribución variable para los mandos intermedios*, Expansión, sábado 12 de febrero, págs. 3-4.

Mazo, V. (2006): *El directivo español tiene poca retribución variable*, Cinco Días, jueves 30 de marzo, <http://www.cincodias.com>.

McAdams, J. L. (1996): *The Reward Plan Advantage*, Jossey-Bass.

– (1998): *Premiar el rendimiento*, Ed. Díaz Santos.

– (2000): *Nonmonetary Rewards: Cash Equivalents and Tangible Awards*, en *The Compensation Handbook*, McGraw-Hill.

McElgunn, J. (2002): *The sports bubble*, Marketing Magazine, october.

Medina, H. (2005): *Pacifistas o colaboracionistas*, ABC, martes 20 de noviembre, p. 101.

Medina, J. (2006): *Contribución y remuneración*, lunes 24 de abril, <http://www.cincodias.com>.

Megía, O. (2006): *Carboni hará los nuevos contratos con incentivos*, domingo 28 de mayo, <http://www.as.com>.

Meialdea, S. (2005): *La capital y el club del Real Madrid se “venden” en la feria de Shanghai*, ABC, miércoles 19 de enero, p. 35.

Menocal, M. (2005): *Huerta no echó a Alcaraz porque no le encontró*, Diario AS, miércoles 9 de febrero, <http://www.as.com>.

Mercer Human Resource Consulting (2006): *Los directivos españoles tienen poca retribución variable*, miércoles 29 de marzo, <http://www.mercerhr.com>.

Mercer Human Resource Consulting (2006): *Estudio Global de remuneraciones 2006*.

Miguélez, J. (2004): *Entrevista a Miguel Ángel Gil Marín*, Marca, sábado 9 de octubre, <http://marca.com>.

Ministerio del Interior (2003): *Anuario de Extranjería 2003*, Delegación del Gobierno para la Extranjería e Inmigración, Observatorio Permanente de Extranjería, 8 de julio de 2003.

Miñana, J. (2002): *El fútbol de otros mundos*, Semanal Blanco y Negro, nº 82, domingo 26 de mayo, págs. 38-44.

Miravet, L. G. (2005a): *Soler da un golpe de timón y asume el poder absoluto*, Diario AS, martes 25 de enero, <http://www.as.com>.

– (2005b): *Soler pretende agilizar los trámites para el nuevo Mestalla*, Diario AS, lunes 10 de octubre, <http://www.as.com>.

Molero, I. (2005): *Nace la Ciudad Deportiva de primer nivel mundial*, Diario AS, sábado 11 de junio, <http://www.as.com>.

Molinero, J. P. (2003): *Deporte “made in USA” y cisma en el fútbol español*, Cinco Días, martes 3 de junio, p. 16.

Moñino, L. J. (2003): *El precio medio de un abono es de 325 €*, Diario AS, sábado 26 de enero, <http://www.as.com>.

– (2004): *El modelo actual de explotación se agota*, Diario AS, jueves 7 de octubre, <http://www.as.com>.

– (2005a): *Brasil exportó 857 jugadores en 2004*, Diario AS, sábado 15 enero, <http://www.as.com>.

– (2005b): *Última moda: jugar gratis a cambio de pasaporte*, Diario AS, jueves 15 de diciembre, <http://www.as.com>.

Morales, A. (2003): *Fútbol, política y sociedad*, Revista Digital, Buenos Aires, nº 64, septiembre de 2003, <http://www.efdeportes.com>.

Morcillo, R. A. (2004): *Un sistema de calidad para una entidad deportiva ¿utopía o necesidad?*, Fútbol Profesional, nº 33, abril, págs. 4-8.

Moreras, B. (1997): *Sentencia Bosman. Perspectivas de aplicación y alcance*, Revista Técnico Laboral, Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales, Vol. XIX, núm. 72.

Morón, J. J. (2003): *El fútbol paga todas las facturas*, Fútbol Profesional, nº 25, julio, págs. 4-11.

Morrow, S. (1999): *The new business of football: accountability and finance in football*, Palgrave Macmillan, Houndmills.

Música, J. (2004): *Laimikiz reconoce una deuda de 10 millones de euros*, Diario AS, martes 12 de octubre, <http://www.as.com>.

Mutiola, P. (2002): *El fútbol del siglo XXI*, Fútbol Profesional, nº 10, febrero, p. 10.

Murray, B. (1984): *The old firm: sectarianism, sport, and society in Scotland*, Humanities Press, Atlantic Highlands.

– (1988): *The old firm in the new age: Celtic and Rangers since the Souness Revolution*, Mainstream Publishing.

Nelson, B. (1997): *1001 formas de recompensar a sus empleados*, Gestión 2000.

Nieto, M. A. (1996): *Negocio redondo. La trama oculta del fútbol*, Premio Don Balón 1996, Temas de Hoy.

Nieto, J. (1999): *El fútbol: fenómeno social y político*, Temas para el Debate, nº 53, abril, págs. 28-29.

Nieto, A. B. (2006): *¿Cuánto debe cobrar un alto ejecutivo?*, lunes 24 de abril, <http://www.cinco dias.com>.

Nogales, S. (2004): *AXN emitirá un espacio semanal del Atlético*, Diario AS, jueves 4 de noviembre, <http://www.as.com>.

Núñez Encabo, M. (1999): *TV y fútbol: la transformación del deporte en negocio y poder*, Temas para el Debate, nº 53, abril, págs. 39-43.

Ornat, M. (2005): *Club y jugadores acaban la guerra de primas*, Diario AS, sábado 29 de enero, <http://www.as.com>.

Ortego, E. (1990): *60 años de campeonato mundial de fútbol*, Universo Editorial.

– (2000a): *Entrevista a Jorge Valdano*, ABC, sábado 16 de septiembre, págs. 62-63.

- (2000b): *Entrevista a Florentino Pérez*, ABC, domingo 14 de diciembre, págs. 60-61.
- (2002a): *La leyenda del siglo. La historia viva del equipo más laureado*, Semanal Blanco y Negro, nº 70, domingo 3 de marzo, págs. 10-20.
- (2002b): *Entrevista a Ronaldo*, ABC, domingo 22 de septiembre, págs. 6-9.
- (2004a): *Florentino fichará un “zidane ejecutivo” como mano derecha*, ABC, martes 10 de febrero, p. 89.
- (2004b): *Sacchi, primer candidato para dirigir el fútbol del Madrid los próximos cuatro años*, ABC, viernes 17 de diciembre, p. 107.
- (2005a): *Entrevista a Joan Laporta*, ABC, miércoles 18 de mayo, págs. 94-95.
- (2005b): *El Madrid se ahorra 10 millones en fichas y rejuvenece la plantilla*, ABC, martes 23 de agosto, p. 65.
- (2005c): *El escaparate más grande del fútbol mundial*, ABC, viernes 11 de noviembre, p. 99.
- (2006): *Entrevista Fernando Roig*, ABC, lunes 17 de abril, págs. 84-85.

Ortín, A. (2003): *El fútbol mueve 3.000 millones en España*, Cinco Días, lunes 3 de marzo, p. 55.

Ortiz, F. (2005a): *Laporta quiere vender también el Camp Nou*, Diario AS, miércoles 13 de abril, <http://www.as.com>.

- (2005b): *Etoó disparará el gasto en fichas de la plantilla*, Diario AS, miércoles 8 de junio, <http://www.as.com>.

Ozanian, M. K. (2004): *Beyond Beckham*, Forbes, 25 de marzo, <http://www.forbes.com>.

Page, J. A. (1995): *The Brazilians*, Perseus Books.

Palacios, E. (2004): *Casillas, un problema para Pérez*, miércoles 8 de septiembre, El Mundo Deportivo, <http://www.elmundodeportivo.es>.

Palacios-Huerta, I. (2004): *Structural Changes During a Century of the World's Most Popular Sport*, Brown University, abril.

Palomar, A. y Descalzo, A. (2001): *Los derechos de imagen en el ámbito del derecho profesional*, Dykinson.

Palomar, A. (2002): *Los derechos de imagen en el deporte profesional*, Fútbol Profesional, págs. 18-20.

Pastor, A. (2004): *Haití: Lula canjea entradas por armas para ver a Brasil*, Diario AS, jueves 15 de julio, <http://www.as.com>.

Pastor, J. (2005): *Gestionar con flexiones*, El País Negocios, domingo 7 de agosto, p. 30.

Paz, I. y Pino, C. (2003): *En defensa de la marca*, Fútbol Profesional, nº 28, noviembre, págs. 18-21.

Pérez, F. (2005): *TVE se aferra a la Champions para remontar el peor mes de su historia*, ABC, miércoles 23 de febrero, p. 107.

Pérez, M. (1998): *Futbolistas del Real Madrid registran sus nombres como marcas comerciales*, El País Digital, nº 967, sábado 26 de diciembre.

Pericles Trifonas, P. (2004): *Umberto Eco y el fútbol*, Encuentros Contemporaneos.

P. F. (2004a): *TVE y las Autonómicas enconan sus posturas a cinco días del Barca-Madrid*, ABC, martes 16 de noviembre, p. 99.

– (2004b): *El derbi, con más de nueve millones de espectadores, lo más visto*, ABC, martes 23 de noviembre, p. 103.

Pin Arboledas, J. R. y Suárez Ruz, E. (2001): *Retribución y satisfacción*, en J. A. Pérez López, *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill.

PKF Accounts and Business Advisors (2004): *Financing football. A survey of English and Scottish Premier League and English First Division club finance directors*, febrero.

Polanco, R. (2004): *Tenerife, Xerez, Rayo y Las Palmas se salvan*, Diario AS, martes 3 de agosto, <http://www.as.com>.

Polo, A. (2002): *Las empresas quieren transparencia*, Expansión, miércoles 11 de diciembre, Interiores, págs. VI-VII.

Polo, A. y Ugalde, R. (2002): *El presidente quiere ser consejero delegado*, Expansión, miércoles 18 de diciembre, Interiores, págs. VI-VII.

Poolman, A. (2003): *Fútbol: espacio de expresión política*, viernes 25 de abril, <http://www.thesis.haverford.edu>.

Prado, M. A. (2003): *Importancia estratégica de las nuevas tecnologías al servicio del marketing deportivo*, Universidad de Salamanca, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

PricewaterhouseCoopers (2004): *Encuesta salarial y de políticas retributivas 2003-2004*.

- (2005): *Estudio salarial y de políticas retributivas 2004*, PWC Human Resource Services.

Puchol, L. (1995): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Esic, Madrid.

Pueyo, R. (2003): *El Gobierno del fútbol*, Diario del Alto de Aragón, domingo 21 de diciembre.

Puyol, R. (2005): *Fútbol, política y dinero*, ABC, martes 29 de noviembre, p. 40.

Queipo, M. (2005a): *Abramovich negocia la compra del Hapoel Tel-Aviv*, Diario AS, viernes 22 de abril, <http://www.as.com>.

- (2005b): *El fútbol vende sus templos*, Diario AS, jueves 1 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2005c): *Abramovich incrementa su fortuna en 11.000 millones más*, Diario AS, viernes 30 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2005d): *MSI confirma su interés en comprar el West Ham*, Diario AS, viernes 12 de agosto, <http://www.as.com>.

Quintero, F. (2004): *Entrevista a José María del Nido*, Marca, lunes 11 de octubre, <http://www.marca.com>.

Quixano, J. (2005): *Fractura en el Zaragoza*, El País, jueves 13 de enero, p. 40.

Ramajo, R. (2005a): *Fuentes anuncia una Junta a vida o muerte*, Diario AS, miércoles 30 de noviembre, <http://www.as.com>.

- (2005b): *La gestión de Astiazarán podría ir a los tribunales*, Diario AS, miércoles 28 de diciembre, <http://www.as.com>.

Recalde, M. (2004): *Entrevista a Cohn-Bendit*, Diario AS, jueves 16 de diciembre, <http://www.as.com>.

- (2005): *El Madrid ya adelanta al Manchester en ingresos*, Diario AS, jueves 6 de octubre, <http://www.as.com>.

Relaño, A. (1996): *Futbolcedario*, El País Aguilar.

- (2001): *El fútbol contado con sencillez*, Maeva Ediciones.
- (2003a): *Los clubes piden las quinielas a Rajoy*, Diario AS, domingo 18 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2003b): *Se creen que Rajoy les va a regalar algo*, Diario AS, viernes 30 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2003c): *El G-12 crecerá, el G-30 menguará*, Diario AS, viernes 11 de julio, <http://www.as.com>.
- (2003d): *Mercadotecnia, sí, pero sobre todo fútbol*, Diario AS, sábado 2 de agosto, <http://www.as.com>.
- (2004a): *El club de fútbol como objeto de deseo*, Diario AS, lunes 19 de julio, <http://www.as.com>.
- (2004b): *El peligro de vivir rodeado de cámaras*, Diario AS, jueves 7 de octubre, <http://www.as.com>.

Reverte, J. (2002): *Zinedine Zidane. El señor del viento*, Semanal Blanco y Negro, nº 70, domingo 3 de marzo, págs. 40-41.

Rivera, J. (2001): *La importancia de saber gestionar*, Fútbol Profesional, nº 4, julio, p. 10.

Robinson, M. (1996): *Las cosas de Robin*, El País Aguilar.

Roca, J. M. (2005): *Ventaja competitiva y valor de marca en la prensa deportiva: el estilo 'Marca' (1984-2004)*, Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación, febrero, Tesis Doctoral dirigida por Alfonso Sánchez-Tabernero.

Rodríguez del Bosque, I., Agudo, A., San Martín, H. y Herrero, A. (2003): *Identificación de factores subyacentes al espectáculo futbolístico*, Universidad de Cantabria, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Rodríguez del Bosque, I., Agudo, A., Collado, J., García de los Salmones, M. (2003): *Segmentación del mercado futbolístico a partir de aspectos relacionados con el fútbol*, Universidad de Cantabria, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Rodríguez, Q. (2004): *Cómo salvar los defectos de la retribución variable*, Expansión, sábado / domingo 6 y 7 de noviembre, Expansión & Empleo, p. 3.

Roig, M. (2003): *La cotización del Manchester aguarda la final del caso Beckham*, jueves 12 de junio, Expansión, p. 30.

Rollin, J. y Rollin, G. (2002): *The Rothmans Football Yearbook*, Headline.

Roncero, T. (2004a): *El Real Madrid creará la Universidad del fútbol*, Diario AS, lunes 19 de julio, <http://www.as.com>.

- (2004b): *Becks gana 50 millones de euros por raparse el pelo*, Diario AS, viernes 10 de septiembre, <http://www.as.com>.
- (2004c): *Robinho rechaza al Chelsea para jugar en el Bernabéu*, Diario AS, domingo 7 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005a): *Habrà nueva gira por Asia con 25 millones de ingresos*, Diario AS, viernes 18 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005b): *Se presenta en Cannes la película del Real Madrid*, Diario AS, martes 10 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2005c): *“Real, la película” se verá en los cinco continentes*, Diario AS, miércoles 11 de mayo, <http://www.as.com>.
- (2005d): *La renovación de Iker se estanca peligrosamente*, Diario AS, domingo 26 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005e): *Las peñas exigen la renovación de Casillas*, Diario AS, miércoles 30 de noviembre, <http://www.as.com>.

Rosety, G. (2005): *Florentino: el hombre, el empresario, el presidente*, Temas de Hoy.

Ruiz, G. (2001): *Gestión de lo imprevisible*, Emprendedores, nº 50, noviembre, págs. 58-64.

Ruiz, M. (2003): *Modelos de liderazgo aplicados a la gestión de clubes de fútbol*, Universidad Complutense de Madrid, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

- (2004a): *Un presupuesto récord: 300 millones de euros*, Diario AS, viernes 3 de septiembre, <http://www.as.com>.

- (2004b): *La idea de la Copa de Europa cumple los 50*, Diario AS, jueves 16 de diciembre, <http://www.as.com>.
- (2005): *Grupos de inversión puján por hacerse con Robinho*, Diario AS, martes 1 de marzo, <http://www.as.com>.

Ruiz del Árbol, A. (2004): *El negocio de los SMS*, Cinco Días, lunes 23 de febrero, <http://www.cincodias.com>.

Sagardoy de Simón, I. (2006): *¿Un régimen legal de remuneración moderno en España?*, Executive Excellence, nº 29, febrero, págs. 26-27.

Sala, M. (2003): *Fútbol y economía*, Cinco Días, lunes 23 de junio, <http://www.cincodias.com>.

Sámano, J. (2001): *La trastienda del megafichaje*, El País, martes 10 de julio, p. 40.

Sánchez, J. A. (2001): *Fisco y fútbol profesional*, Fútbol Profesional, nº 1, abril, p.9.

Sánchez Carreté, J. A. (2003): *La tributación fiscal de los desplazados*, Fútbol Profesional, nº 30, enero, págs. 18-20.

Sánchez-Flor, U. (2001): *Las torres dejarán al Real Madrid 80.000 millones*, Marca, sábado 7 de julio, p. 7.

Sánchez-Flor, U. (2001): *Deuda cero y 30.000 millones para gastar*, Marca, viernes 14 de diciembre, p. 3.

Sánchez, R. (2005a): *La Real cede a Arteta, su fichaje estrella del verano, al Everton por 1,5 millones*, Diario AS, martes 1 de febrero, <http://www.as.com>.

- (2005b): *La deuda puede llegar a los 35 millones de euros*, miércoles 5 de octubre, Diario AS, <http://www.as.com>.

- (2005c): *La situación de la Real es crítica y preocupante*, Diario AS, viernes 7 de octubre, <http://www.as.com>.

Sandler, L. y Ludden, J. (2004): *Fetiches de los mitos del fútbol a precio de oro*, Cinco Días, sábado 27 de marzo, <http://www.cincodias.com>.

San Epifanio, J. A. y Velasco, A. (1999): *Jugar en equipo*, Ediciones Martínez Roca, Madrid.

Sanfeliú, A. (2004): *El Valencia se gasta 60 millones de euros en sueldos*, Diario AS, martes 16 de noviembre, <http://www.as.com>.

- Santa Cruz, E. (1996): *Origen y futuro de una pasión*, LOM.
- Santander, C. F. (1997): *A bote pronto*, Finalista Premio Don Balón 1997, Temas de Hoy.
- Santos, M. (2002): *Ponerse al día*, Fútbol Profesional, nº 17, octubre, págs. 4-7.
- Santos, M. A. (2004): *Ronaldinho dice sí y el Barca lo blindo*, Marca, miércoles 9 de junio, <http://marca.com>.
- (2005a): *Mejorar a sus cracks le cuesta al club 12 millones de euros*, Marca, viernes 17 de junio, <http://www.marca.com>
 - (2005b): *Ronaldinho saca la mejor renovación posible hasta 2010*, Diario AS, jueves 1 de septiembre, <http://www.as.com>.
- San Vicente, A. (2004): *Entrevista a Dimitri Piterman*, Marca, domingo 25 de julio, <http://www.marca.com>.
- Schneider, M. (2004a): *Kenia jugó mucho, Australia ganó contundentemente*, FIFA Magazine, febrero, págs. 40-45.
- (2004b): *Las grandes del fútbol femenino*, FIFA Magazine, agosto, págs. 23-25.
 - (2004c): *Goles y más goles*, FIFA Magazine, septiembre, págs. 38-43.
- Segovia, A. I. (2000): *Aspectos destacables de la nueva adaptación sectorial del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas*, Técnica Contable, nº 624, diciembre, págs. 873-900.
- Segura, J. (2004): *Alineando a las estrellas*, Emprendedores, nº 86, noviembre, págs. 60-68.
- Seguro, S. (2001): *Negocio*, El País, martes 10 de julio, p. 38.
- Sejías, E. (1998): *El concepto de «interés general» en la ley 21/1997, reguladora de las emisiones y retransmisiones de competiciones y acontecimientos deportivos*, Iusport, 19 de febrero, <http://www.iusport.com>.
- Shakinper, M. (2003): *Los excesos salariales de los directivos*, Expansión, lunes 29 de septiembre, <http://www.expansionyempleo.com>
- (2004): *¿Se pueden subir los sueldos y ser rentable?*, Expansión, miércoles 7 de enero, <http://www.expansionyempleo.com>.
- Shaw, D. (1987): *Fútbol y franquismo*, Alianza Editorial.

- Shaw, L. (1991): *Lista de comprobación del Director de Empresa*, Deusto.
- Silva, S. (2005a): *Lopera pacta con Hacienda para no ingresar en prisión*, Diario AS, miércoles 9 de febrero, <http://www.as.com>.
- (2005b): *La Betismanía agota el merchandising de la final de la Copa*, Diario AS, sábado 4 de junio, <http://www.as.com>.
- Simancas, R. (1999): *Fútbol: negocios bajo sospecha*, Temas para el Debate, nº 53, abril, págs. 44-49.
- Soria, M. (1998): *Cómo pagar el salario justo*, Ideas y Negocios, nº 39, mayo, págs. 92-96.
- Stein, G. (2006): *Retribución variable: ¿efectos perversos?*, Expansión & Empleo, sábado 22 de abril, p. 2.
- Suárez, E. (2003): *El sino inexorable de los albañiles del fútbol*, El Mundo, domingo 24 de agosto, p. 2
- Szymanski, S. y Kuypers, T. (2005): *Winners and losers: the business strategy of football*, Penguin, Harmondsworth.
- Szymanski, S. y Zimbalist, A. (2005): *National Pastime: How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*, Brookings Institution Press.
- Tarín, M. (2002): *El salario de los jugadores*, Fútbol Profesional, nº 17, octubre, págs. 8-9.
- Telemadrid (2004): *¿Qué le pasa al Real Madrid?*, Vídeo emitido el miércoles 22 de septiembre, 21:55, debate moderado por Isabel San Sebastián. Invitados: Emilio Butragueño (Real Madrid), Tomás Roncero (Diario AS), Elías Israel (Diario Marca), Inocencio Arias (ex directivo del Real Madrid).
- Teruel, A. (2006): *La econometría proclama a Italia ganadora del Mundial de fútbol*, jueves 27 de abril, <http://www.cincodias.com>
- The Center for Research into Sport and Society (1998): *Singer & Friendlander Review 1997-1998 Season*, University of Leicester.
- (1999): *Singer & Friendlander Review 1998-1999 Season*, University of Leicester.
- (2000): *Singer & Friendlander Review 1999-2000 Season*, University of Leicester.
- (2001): *Singer & Friendlander Review 2000-2001 Season*, University of Leicester.

- The Economist (1997a): *Golden goals*, jueves 29 de mayo, www.economist.com.
- (1997b): *Japan's own goals?*, jueves 29 de mayo, www.economist.com.
 - (1997c): *Political football*, jueves 14 de agosto, www.economist.com.
 - (1997d): *Islam's political football*, jueves 11 de diciembre, www.economist.com.
 - (1997e): *Why football and business don't go*, jueves 18 de diciembre, www.economist.com.
 - (1997f): *Facing football's bald facts*, jueves 18 de diciembre, www.economist.com.
 - (1998a): *Tackling monopolies*, jueves 5 de febrero, www.economist.com.
 - (1998b): *Here we go?*, jueves 19 de marzo, www.economist.com.
 - (1998c): *Soccer and stockmarkets*, jueves 14 de mayo, www.economist.com.
 - (1998d): *There's an awful lot of pressure on Brasil*, jueves 28 de mayo, www.economist.com.
 - (1998e): *Setting the rules*, jueves 4 de junio, www.economist.com.
 - (1998f): *The cult of personality*, jueves 4 de junio, www.economist.com.
 - (1998g): *Winners take all*, The Economist, jueves 20 de agosto, www.economist.com.
 - (1998h): *The cult of the true fan*, jueves 10 de septiembre, www.economist.com.
 - (1998i): *The politics of Italian football*, jueves 17 de septiembre, www.economist.com.
 - (1999a): *The invisible foot*, jueves 1 de abril, www.economist.com.
 - (1999b): *Girl power plays*, jueves 29 de junio, www.economist.com.
 - (2000a). *Why there is no soccer in America*, The Economist, jueves 1 de junio, www.economist.com.
 - (2000b): *Berlusconi gets the blues*, The Economist, jueves 6 de julio, www.economist.com.

- (2001a): *It's a funny old game*, The Economist, miércoles 8 de febrero, www.economist.com.
- (2001b): *Football and prune juice*, The Economist, miércoles 8 de febrero, www.economist.com.
- (2001c): *A league of their own*, The Economist, jueves 19 de abril, www.economist.com.
- (2001d): *UEFA's Gerhard Aigner*, The Economist, jueves 24 de mayo, www.economist.com.
- (2001e): *Football's revenge*, The Economist, jueves 1 de noviembre, www.economist.com.
- (2001f): *Red cards for the bosses*, The Economist, jueves 15 de noviembre, www.economist.com.
- (2002a): *Blowing the whistle*, The Economist, jueves 28 de marzo, www.economist.com.
- (2002b): *New threat from the old firm*, The Economist, jueves 16 de mayo, www.economist.com.
- (2002c): *Crying foul*, The Economist, miércoles 29 de mayo, www.economist.com.
- (2002d): *Passion, pride and profit*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002e): *For love or money*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002f): *Passion, pride and profit*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002g): *A political game*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002h): *Citizens of the world*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002i): *Of cups and leagues*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002j): *The man in the tracksuit*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002k): *Rising powers*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.
- (2002l): *Time for a clean-up*, jueves 30 de mayo, www.economist.com.

- (2002ll): *Settling the score*, miércoles 5 de junio, www.economist.com.
- (2002m): *The world through soccer's eyes*, jueves 6 de junio, www.economist.com.
- (2002n): *Winners and losers*, jueves 20 de junio, www.economist.com.
- (2002ñ): *A long dry season*, jueves 5 de septiembre, www.economist.com.
- (2002o): *Players and gentlemen*, jueves 7 de noviembre, www.economist.com.
- (2002p): *The not-so-beautiful game*, jueves 6 de noviembre, www.economist.com.
- (2003a): *How Football unites Europe*, jueves 29 de mayo, www.economist.com.
- (2003b): *Branded like Beckham*, jueves 3 de julio, www.economist.com.
- (2004a): *Game of one half*, miércoles 14 de abril, www.economist.com.
- (2004b): *Take me out to the ballgame*, jueves 22 de abril, www.economist.com.
- (2004c): *Liverpool's Thai-up*, jueves 13 de mayo, www.economist.com.
- (2004d): *Too serious to be left the fans*, jueves 10 de junio, www.economist.com.
- (2004e): *The Beckham bracket*, sábado 12 de junio, www.economist.com.
- (2004f): *What price euphoria?*, jueves 1 de julio, www.economist.com.
- (2004g): *The Real deal*, 1 de julio, www.economist.com.
- (2004h): *Football diplomacy*, jueves 19 de agosto, www.economist.com.
- (2004i): *From Tampa Bay to Old Trafford*, jueves 7 de octubre, www.economist.com.
- (2004j): *Presidential striker?*, jueves 14 de octubre, www.economist.com.
- (2005a): *Footloose*, jueves 20 de enero, www.economist.com.
- (2005b): *United we stand*, jueves 24 de febrero, www.economist.com.
- (2005c): *Scoring in America*, jueves 28 de abril, www.economist.com.
- (2005d): *Bat and ball*, jueves 28 de abril., www.economist.com

– (2005e): *Red Devil*, jueves 19 de mayo, www.economist.com.

Top Ten Management Spain (2005): *Entrevista a Francisco Alcaide*, Newsletter noviembre 2005, www.toptenms.com.

Torrico, E. (2004): *Henry ya pidió a la UEFA protección contra el racismo*, Diario AS, jueves 7 de octubre, <http://www.as.com>.

Tower Perrins (2002): *Conversaciones 2002*.

Tros de Ylarduya, J. (2001): *La cláusula de rescisión en el contrato del deportista profesional*, Tesis Doctoral, Universidad de Navarra, Facultad de Derecho.

Tsitsonis, G. (2004): *El poder del fútbol*, FIFA Magazine, julio, págs.

UEFA (2004a): *Solidaridad ante todo*, martes 27 de abril, <http://www.uefa.com>.

– (2004b): *Juego limpio para los niños*, miércoles 23 de junio, <http://www.uefa.com>.

– (2004b): *La UEFA con la gente sin hogar*, martes 27 de julio, <http://www.uefa.com>.

Urrutia de Hoyos, I., Martínez, J. L. y Robles, G. (2003): *Identificación de indicadores para la evaluación del máximo responsable de una entidad deportiva*, Instituto de Empresa, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Usell, R. (2002): *10 apuntes políticos sobre el mundial*, <http://www.efdeportes.com>.

Valdano, J. (1994): *Sueños de fútbol*, El País Aguilar, Madrid,

– (1995) (coord.): *Cuentos de fútbol*, Alfaguara, Madrid.

– (1997): *Los cuadernos de Valdano*, El País Aguilar, Madrid,

– (2001a): *Apuntes del balón*, La Esfera de los Libros, Madrid.

– (2001b): *El falso lento*, martes 10 de julio, p. 39.

– (2001c): *El fútbol es Zidane*, martes 10 de julio, p. 39.

– (2002): *El miedo escénico y otras hierbas*, El País Aguilar, Madrid.

- (2005): *Grandes acontecimientos como medio para el conocimiento de un país: el fútbol*, dentro de las jornadas V Encuentro Financiero Internacional de Caja Madrid, Madrid, 5-6 de julio.

Valero, D. (2006): *La retribución diferida en las empresas*, Executive Excellence, n° 29, febrero, págs. 28-29.

Vallejo, E. J. (2005): *Banesto da un nuevo valor a los goles del Real Madrid en la Liga*, Cinco Días, jueves 24 de febrero, <http://www.cincodias.com>.

Vallejo, C. (2006): *La Juve es el club de fútbol más rentable en el parqué bursátil*, ABC Nuevo Trabajo, domingo 7 de mayo, p. 28.

Vara, M. Á. (2004a): *El club ofrece a Toyota el nombre de su estadio*, Diario AS, martes 12 de octubre, <http://www.as.com>.

- (2004b): *Villarreal busca directivos entre el empresariado local*, Diario AS, jueves 4 de noviembre, <http://www.as.com>.
- (2005a): *La zona terciaria asegura el futuro de la entidad*, Diario AS, miércoles 1 de junio, <http://www.as.com>.
- (2005b): *Un filón económico con el que casi nadie contaba*, Diario AS, miércoles 1 de junio, <http://www.as.com>.

Vázquez Montalbán, M. (1998): *Boca, algo más que un club*, sábado 12 de diciembre, *Interviú*, <http://www.zetainterviu.com>.

- (1999): *Fútbol: la pérdida de la soberanía popular*, *Interviú*, miércoles 18 de agosto, <http://www.zetainterviu.com>.
- (2000): *Fútbol, fútbol, fútbol*, *Interviú*, lunes 1 de mayo, <http://www.zetainterviu.com>.
- (2002a): *Fútbol y aznarismo*, *Interviú*, lunes 21 de enero, <http://www.zetainterviu.com>.
- (2002b): *Entre la Liga y la Liga*, *Interviú*, lunes 1 de julio, <http://www.zetainterviu.com>.
- (2003): *De Beckham a Ronaldinho, el espectro de jugadores mediáticos*, *Interviú*, lunes 11 de agosto, <http://www.zetainterviu.com>.
- (2005): *Fútbol: una religión laica en busca de Dios*, Debate, Barcelona.

Vega, G. S. y Caballero, Cristina (2004): *El Atlético de Madrid somete a la junta la venta parcial del Calderón*, Cinco Días, martes 30 de noviembre, <http://www.cincodias.com>.

Vega, G. S. (2004): *El Atlético de Madrid avala con la plantilla su deuda con Hacienda*, Cinco Días, miércoles 8 de diciembre, <http://www.cincodias.com>.

Velasco, J. (2004): *Las marcas y el fútbol*, nº 2.396, 20 de mayo, Actualidad Económica, <http://www.actualidad-economica.com>.

Verdú, V. (1980): *El fútbol, mitos, ritos y símbolos*, Alianza, Madrid.

Villapadierna, R. (2005): *Redada general en Alemania en la mayor crisis de su fútbol*, ABC, jueves 3 de febrero, p. 92.

Villarejo, L. (2001): *El Madrid del "maestro"*, Marca, viernes 14 de diciembre, p. 3.

Villegas, A. (2003): *La sentencia Bosman y sus consecuencias. Análisis y consideraciones ocho años después*, <http://www.filosofiayderecho.com>.

VV. AA. (1997): *Régimen jurídico del fútbol profesional*, Civitas.

VV. AA. (1999): *Fútbol y pasiones políticas*, Edición a cargo de Santiago Seguro, Temas de Debate, Madrid.

VV. AA. (2002): *Aquellos domingos de gloria*, La Esfera de los Libros, Madrid.

VV. AA. (2004): *Measuring the Efficiency of Spanish First-Division Soccer Teams*, noviembre, Journal Sports of Economics, vol. 5, págs. 329-346.

VV. AA. (2004): *The economics of sport: an international perspective*, Palgrave Macmillan.

VV. AA. (2004): *Análisis de la eficiencia técnica de los equipos de la Liga española de Primera División*, Fútbol Profesional, nº 38, octubre, págs. 20-23.

VV. AA. (2005): *Soluciones a la crisis en el fútbol: el Decreto Salva-Calcio italiano*, Fútbol Profesional, nº 45, junio, págs. 4-8.

Wahl, A. (1997): *Historia del fútbol, del juego al deporte*, Claves, Madrid.

Walvin, J. (1994): *The people's game. A history of football*, Revisited Mainstream Publishing.

Wert, C. (2004): *El marketing deportivo está en auge en España*, Cinco Días, martes 21 de septiembre, <http://www.cincodias.com>.

Wharton Universia (2003a): *Examinando las interrelaciones entre la marca y la identidad del consumidor*, 13 de febrero, <http://www.wharton.universia.net>.

- (2003b): *El fútbol se debate entre el marketing y los goles*, 16 de julio, <http://www.wharton.universia.net>.
- (2005): *La clave del éxito de la marca deportiva Red Sox*, miércoles 19 de octubre, <http://www.wharton.universia.net>.

Warshaw, A. (2004): *¿Qué representa un nombre?*, UEFA Magazine, viernes 15 de octubre, <http://www.uefa.com>.

Watson Wyatt (2001a): *Estudio General de Retribuciones*.

- (2001b): *Watson Wyatt Top Management Compensation*.
- (2005): *Estudio General de Remuneraciones de España*.

Werz, A. (2004a): *Orgullo y deshonor de una nación*, FIFA Magazine, marzo, págs. 21-23.

- (2004b): *El fútbol como vehículo para un mundo mejor*, FIFA Magazine, mayo, págs. 16-19.
- (2004c): *Entrevista a Urs Linsi. Secretario General de la FIFA*, FIFA Magazine, junio, págs. 25-27.

Winner, D. (2000): *Brilliant orange: the neurotic genius of Dutch soccer*, Bloomsbury.

Ximénez de Sandoval Torres, J. L. (2002a): *El fútbol en los mercados de valores*, Bolsa de Madrid, nº 111, julio, págs. 58-62.

- (2002b): *El fútbol en los mercados de valores*, Departamento de Contabilidad y Productos Financieros de la Escuela Mercantil de Sevilla, julio.
- (2003): *El efecto lunes. Correlación entre resultado deportivo y cotización bursátil en clubes de fútbol europeos*, Departamento de Contabilidad y Productos Financieros de la Escuela Mercantil de Sevilla, Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte Sport Congress 2003, Barcelona 14-15 de mayo.

Zornoza, J. (2002): *Cuestión de criterios*, Fútbol Profesional, nº 9, págs. 4-5.

PÁGINAS WEB

EQUIPOS DE FÚTBOL DE PRIMERA DIVISIÓN. TEMPORADA 2003-2004

- <http://www.albacetebalompie.com>
- <http://www.athletic-club.net>
- <http://www.canaldeportivo.com>
- <http://www.celtavigo.net>
- <http://www.clubatleticodemadrid.com>
- <http://www.fcbarcelona.com>
- <http://www.malagacf.es>
- <http://www.osasuna.es>
- <http://www.rcdespanyol.com>
- <http://www.rcdmallorca.es>
- <http://www.realbetisbalompie.com>
- <http://www.realmadrid.com>
- <http://www.realmurcia.es>
- <http://www.realracingclub.es>
- <http://www.realsociedad.com>
- <http://www.realvalladolid.es>
- <http://www.realzaragoza.com>
- <http://www.sevillafc.es>
- <http://www.valenciacf.es>
- <http://www.villarrealcf.es>

EQUIPOS DE FÚTBOL DE SEGUNDA DIVISIÓN. TEMPORADA 2003-2004

- <http://www.algecirascfsad.com>
- <http://www.alaves.com>
- <http://www.cadizcf.com>
- <http://www.cdleganes.com>
- <http://www.cdnumancia.com>
- <http://www.cdtenerife.com>
- <http://www.cfciudademurcia.com>
- <http://www.cordobacf.com>
- <http://www.elche cf.es>
- <http://www.getafecf.com>
- <http://www.levanteu d.es>
- <http://www.malagacf.es>
- <http://www.poliejido.com>
- <http://www.rayovallecano.es>
- <http://www.realsporting.com>
- <http://www.recreativohuelva.com>
- <http://www.sdeibar.com>
- <http://www.terrassafcsad.com>
- <http://www.udsalamanca.es>
- <http://www.udalmeriasad.com>
- <http://www.udlaspalmas.es>

- <http://www.xerezcd.com>

FÚTBOL Y ESTADÍSTICAS

- <http://www.european-football-statistics.co.uk>
- <http://www.futbolmix.com.ar>
- <http://www.iffhs.de>
- <http://www.the-english-football-archive.com>
- <http://www.universofutbol.com>
- <http://www.worldcuparchive.com>

FÚTBOL Y FINANZAS Y ECONOMÍA

- <http://www.bancodeldeporte.com>
- <http://www.bolsamadrid.es>
- <http://www.deporteynegocios.com>
- <http://www.europeansponsorship.org>
- <http://www.football-economy.com>
- <http://www.football-finance.co.uk>
- <http://www.football-sportconsulting.com>
- <http://www.futbolnegocio.com>
- <http://www.interbrand.com>
- <http://www.landor.com>
- <http://www.mckinseyquarterly.com>
- <http://www.soccerinvestor.com>
- <http://www.soccerbusinessonline.com>
- <http://www.sportbusiness.com>
- <http://www.sport+markt.com>
- <http://www.sportsconsulting.com>
- <http://www.sports-sponsorship.co.uk>
- <http://www.stoxx.com>

FÚTBOL Y LEGISLACIÓN DEPORTIVA

- <http://www.actualidadjurídica.com>
- <http://www.derechoydeporte.com>
- <http://www.ddeportivo.sportec.es>
- <http://www.filosofiayderecho.com>
- <http://www.iusdeportivo.com>
- <http://www.iusport.com>
- <http://www.lawsport.com>
- <http://www.sportslaw.org>

FÚTBOL Y ORGANISMOS “DEPORTIVOS”

- <http://www.cafonline.com>
- <http://www.concacaf.com>
- <http://www.conmebol.com>
- <http://www.csd.mec.es>
- <http://www.dfb.de>
- <http://www.fifa.com>
- <http://www.fifpro.org>
- <http://www.fig.it>
- <http://www.k-leaguei.com>
- <http://www.lega-calcio.it>
- <http://www.lfp.es>
- <http://www.lnf.fr>
- <http://www.lpfp.pt>
- <http://www.oceaniafootball.com>
- <http://www.premierleague.es>
- <http://www.rfef.es>
- <http://www.the-afc.com>
- <http://www.uefa.com>

FÚTBOL Y ORGANISMOS “NO DEPORTIVOS”

- <http://www.eyes-2004.info>
- <http://www.wbcsd.ch>

FÚTBOL Y PRENSA Y REVISTAS “DEPORTIVAS”

- <http://www.as.com>
- <http://www.donbalon.com>
- <http://www.efdeportes.com>
- <http://www.elgrafico.com.ar>
- <http://www.enlajugada.com>
- <http://www.fedc.es>
- <http://www.ibsc.es>
- <http://www.jse.sagepubcom>
- <http://www.marca.com>
- <http://www.gazzetta.it>
- <http://www.mundodeportivo.com>
- <http://www.ojd.com>
- <http://www.rf.com>
- <http://www.sportbusinessreview.com>

FÚTBOL Y PRENSA Y REVISTAS “NO DEPORTIVAS”

- <http://www.abc.es>
- <http://www.actualidad-economica.com>
- <http://www.cincodias.com>
- <http://www.economist.com>
- <http://www.elcomerciodigital.com>
- <http://www.el-mundo.es>
- <http://www.elpais.es>
- <http://www.expansion.com>
- <http://www.ft.com>
- <http://www.forbes.com>
- <http://www.libertaddigital.com>

FÚTBOL Y TELEVISIÓN

- <http://www.corporacionmultimedia.es>
- <http://www.sgae.es>
- <http://www.sofresam.com>

FÚTBOL Y COMPETICIONES

- <http://www.euro2004.com>
- <http://www.eurocopa.com>
- <http://www.todoslosmundiales.com>

FÚTBOL Y CONGRESOS Y EVENTOS

- <http://www.firadelfutbol.com>
- <http://www.feriadeporte.com>

FÚTBOL Y CULTURA

- <http://www.archivomaradona.8m.com>
- <http://www.idiomaydeporte.com>
- <http://www.leyendasrealmadrid.com>
- <http://www.literaturas.com>
- <http://www.negrofontanarrosa.com>
- <http://www.santapola.com>

FÚTBOL Y ESTADIOS

- <http://www.dallascowboys.com>

- <http://www.fordfield.com>
- <http://www.matchseats.com>
- <http://www.mauntld.com>
- <http://www.stadiumguide.com>
- <http://www.tecnodeporte.com>
- <http://www.worldstadiums.com>

FÚTBOL Y MERCADO DE TRASPASOS

- <http://www.agentesdeportistas.com>
- <http://www.agentesdejugadores.com>
- <http://www.calciomercato.com>
- <http://www.footballtransfers.info>
- <http://www.mercafutbol.com>

FÚTBOL Y SOLIDARIDAD

- <http://www.fao.org>
- <http://www.farenet.org>
- <http://www.specialolympics.org>
- <http://www.streetsoccer.org>
- <http://www.ungolporlavida.com>

FÚTBOL Y UNIVERSIDADES, CENTROS DE FORMACIÓN Y CONGRESOS

- <http://www.aists.org>
- <http://www.bbk.ac.uk>
- <http://www.cruyffacademics.org>
- <http://www.football-research.bbk.ac.uk>
- <http://www.ie.edu>
- <http://www.iese.edu>
- <http://www.ipdsport.org>
- <http://www.le.ac.uk>
- <http://www.sportcongress.org>

FÚTBOL Y OTROS

- <http://www.comiteentrenadoresrfef.com>
- <http://www.cor.eu.int>
- <http://www.diegomaradona.com>
- <http://www.elfutbolmundial.com>
- <http://www.elsalvador.com>

- <http://www.espn.deportes.com>
- <http://www.eumc.at/eumc/index.php>
- <http://www.footballchoice.com>
- <http://www.fsf.org>
- <http://www.futbolbase.com>
- <http://www.futvol.com>
- <http://www.givemefootball.com>
- <http://www.iglesiamaradoniana.com>
- <http://jse.sagepub.com/>
- <http://www.mlsnet.com>
- <http://www.mundosoccer.com>
- <http://www.soccertheory.com>
- <http://www.solo-futbol.com>
- <http://www.sportal.com>
- <http://www.sportec.com>
- <http://www.sportinglife.com>
- <http://www.universofutbol.com>
- <http://www.worldfootball.org>
- <http://www.world-of-football.co.uk>
- <http://www.wsoccer.com>
- <http://www.11v11.co.uk/>

ANEXOS

ANEXO I

CATÁLOGO DE ACONTECIMIENTOS DEPORTIVOS DE INTERÉS GENERAL 2004-2005

El 7 de julio de 2004, la Comisión Permanente del Consejo de Emisiones y Retransmisiones Deportivas –formada por operadores y programadores de televisión, ligas profesionales y representantes de los ministerios de Fomento, Presidencia, Justicia y Educación y Cultura, aprobaban el siguiente borrador de catálogo:

FÚTBOL

- Los partidos de la selección española masculina absoluta en competiciones oficiales y partidos amistosos de carácter internacional.
- La final de la Copa del Rey.
- Un partido de la Liga de Campeones de cada jornada a partir de los octavos de final, con participación de alguno de los equipos españoles. Si la participación española quedara reducida a un solo equipo, la obligatoriedad se entenderá por eliminatoria. La final, en todo caso.
- La final de la Copa de la UEFA si participa algún club español.
- La Supercopa de Europa.

ATLETISMO

- Campeonato de Europa de pista cubierta, Madrid, mayo de 2005.
- Finales y participación española del Campeonato del Mundo al aire libre de Helsinki, agosto de 2005.

AUTOMOVILISMO

- Gran Premio de España de Fórmula 1.

BALONCESTO

- Partidos oficiales de la selección española masculina absoluta.

BALONMANO

- Final del Campeonato del Mundo de Túnez, enero de 2005.

- Partidos oficiales de la selección española masculina absoluta.

CICLISMO

- Vuelta Ciclista a España. La retransmisión incluirá, al menos, la última hora de cada etapa.

MOTICICLISMO

- Los grandes premios del Campeonato del Mundo de Velocidad que se celebren en España.

NATACIÓN

- Campeonato del Mundo de Montreal 2005: la participación española y las finales en todo caso.

TENIS

- Participación del equipo español en la Copa Davis.
- La participación española en la semifinal de Roland Garros.

También se incluye la retransmisión de los XV Juegos del Mediterráneo de Almería 2005 (24 de junio al 3 de julio de 2005).

ANEXO II

ACUERDOS Y ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID CON ASOCIACIONES Y ORGANISMOS EN LA TEMPORADA 2003-04

ÁREA SOCIAL

- Convenio con el Ministerio del Interior, en materia de prevención de drogodependencias.
- Convenio con la Secretaría de Estado para la extranjería y la inmigración, con el objetivo de que niños y jóvenes de otras nacionalidades se integren con absoluta normalidad junto a sus compañeros españoles.
- Convenio con la Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad Autónoma de Madrid, relativo a la captación y formación de voluntarios a través del Programa de Voluntariado.
- Convenio con la Asociación Española contra el Cáncer, para su prevención y pautas de vida sana
- Convenio con la ONG Cesal, para la construcción de centros deportivos en las zonas más desfavorecidas de Brasil.

ÁREA FORMACIÓN

- I y II Máster de Periodismo Deportivo, en colaboración con la Universidad Rey Juan Carlos.
- Curso sobre el Centenario del Real Madrid, en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid.
- I Curso sobre didáctica de iniciación del baloncesto, en colaboración con el INEF (Instituto Nacional de Educación Física).
- Programas internos de Formación de monitores de las Escuelas Deportivas.

ÁREA DEPORTIVA

- Potenciación de las Escuelas Deportivas de las que se benefician más de 3.000 niños a través de 45 centros distribuidos por toda España.
- Campus Deportivos, durante las vacaciones de Semana Santa y en verano.
- Torneo de la Fundación.

- Formación de monitores y padres de alumnos.
- II Torneo Benéfico de Golf.

ÁREA CULTURAL

- Foros.
- Publicaciones.
- Revista de la Fundación.
- Exposición.
- Museo.
- Centro de Documentación.
- Recuperación del Patrimonio documental del club.

ANEXO III

ANEXO III. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Estimados señores:

Nos dirigimos a Vds. para comunicarles que desde el departamento de “Contabilidad y Organización de Empresas” de la Universidad Autónoma de Madrid estamos elaborando un estudio sobre la **organización y funcionamiento de las estructuras organizativas de los clubes de fútbol y sociedades anónimas deportivas**.

Con este objetivo, y como parte fundamental de la investigación, hemos confeccionado un cuestionario dirigido a todos los equipos que componen la Primera y Segunda División española.

Dada la **importancia de su opinión y experiencia en este estudio**, como forma de tener una visión clara y actual del funcionamiento de las estructuras organizativas de los clubes y S.A.D. españoles, le remitimos este cuestionario solicitándole su amable colaboración.

El tratamiento de las respuestas **garantiza el anonimato de su club** ya que éstas serán analizadas de **manera agregada** con el resto de respuestas de los demás equipos y, **en ningún caso, de manera particular**.

Agradeciéndoles de antemano su colaboración, que consideramos imprescindible, y ofreciéndonos para cualquier tema relacionado con nuestra especialidad, reciba un cordial saludo.

Madrid, marzo de 2004

Departamento de Contabilidad y
Organización de Empresas
Universidad Autónoma de Madrid

(*) Rogaríamos remitiesen la encuesta a la siguiente dirección de correo electrónico: estudios_universidad@hotmail.com

Teléfono de contacto: 696-53-65-50.

ANEXO IV

ANEXO IV. ENCUESTA

Si considera por cualquier motivo considera no conveniente responder a alguna pregunta déjela en blanco.

ÁREA COMERCIAL

1. ¿Cuenta con canal de TV propio?

-SI: ☐ -NO: ☐

2. ¿Cuenta con canal de Radio propio?

-SI: ☐ -NO: ☐

3. ¿Cuenta con Revista del club propia?

-SI: ☐ -NO: ☐

4. ¿Cuenta con Mascota del club?

-SI: ☐ -NO: ☐

5. ¿Es posible visitar el estadio por medio de un recorrido: vestuarios, palco, sala trofeos, etc?

-SI: ☐ -NO: ☐

6. ¿Se puede asistir a ver los entrenamientos del equipo?

-SI: ☐ -NO: ☐

7. En caso afirmativo, ¿es gratuito ir a ver los entrenamientos?

-SI: ☐ -NO: ☐

8. ¿Cuentan con tienda oficial el club?

-SI: ☐ -NO: ☐

9. En caso afirmativo: ¿Cuentas referencias de productos del club se venden en las tiendas?

-.....

10. Cuál es el producto más vendido:

-.....

11. ¿Cuentan con tiendas franquiciadas?

-SI: ☐ -NO: ☐

12. ¿Cuentan con una base de datos informatizada donde tenga acceso inmediato a la edad, nivel de estudios, sexo, profesión, estado civil, etc, de sus socios?

-SI: ☐ -NO: ☐

13. ¿Realizan encuestas con periodicidad para conocer las preferencias y deseos de sus socios?

-SI: ☐ -NO: ☐

14. ¿Cuentan con política segmentada de precios de entradas y abonos por edad? (Infantil / Juvenil / Adulto / Tercera edad, etc)

-SI: ☐ -NO: ☐

15. ¿Cuentan con política segmentada de precios de entradas y abonos por sexo?

-SI: ☐ -NO: ☐

16. ¿Cuentan con política de pagos de los abonos en diferentes plazos?

-SI: ☐ -NO: ☐

17. La ubicación del estadio es céntrica en la ciudad:

-SI: ☐ -NO: ☐

18. Existe facilidad para llegar al estadio en transporte público:

-SI: ☐ -NO: ☐

19. El estadio cuenta con aparcamiento para los aficionados:

-SI: ☐ -NO: ☐

20. ¿Cuentan con palcos VIP?

-SI: ☐ -NO: ☐

21. Tienen pensado hacer inversiones en los próximos años para llevar a cabo mejoras en el estadio que incluya oferta accesoria (restaurantes, tiendas, hotel u otros):

-SI: ☐ -NO: ☐

22. ¿Existe la posibilidad de contar con carnet de simpatizante?

-SI: ☐ -NO: ☐

23. ¿Cuál es la capacidad y asistencia media al estadio?:

-.....

24. ¿Número de socios?:

-.....

ÁREA DEPORTIVA

25. ¿Han realizado gasto en fichajes en la presente temporada?

-SI: ☐ -NO: ☐

26. ¿Cuentan con otras secciones deportivas (baloncesto, balonmano, etc), además del fútbol?

-SI: ☐ -NO: ☐

27. En caso afirmativo, ¿cuáles?

-.....

28. ¿Cuentan con cantera y divisiones inferiores?

-SI: ☐ -NO: ☐

29. ¿Cuentan con equipo de fútbol femenino?

-SI: ☐ -NO: ☐

30. ¿Cuentan con fundación?

-SI: ☐ -NO: ☐

ÁREA RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZATIVO

31. ¿Cuál es la forma jurídica de la entidad?:

-CLUB: ☐ -S.A.D.: ☐

32. ¿Cuentan con departamento de marketing?

-SI: ☐ -NO: ☐

33. En caso afirmativo, ¿Cuántas personas trabajan en departamento de marketing?

-.....

34. Número de empleados del club en nómina:

-.....

35. ¿Cree que el salario de los jugadores debería contemplar retribución variable (individual)?:

-SI: ☐ -NO: ☐

36. ¿Cuánto cree que debería suponer la retribución variable?

-Menos 30%: ☐ -Entre 30-50%: ☐ -Más del 50%: ☐

37. ¿Cree que deberían tenerse en cuenta en el sistema de retribución variable criterios como ingresos por taquilla, televisión y otros parecidos?

-SI: ☐ -NO: ☐

38. ¿Que porcentaje de los servicios que ofrece el club están subcontrados (outsourcing)?

-Menos 30%: ☐ -Entre 30-50%: ☐ -Más del 50%: ☐

39. ¿Conoce el funcionamiento organizativo de otros clubes?

-SI: ☐ -NO: ☐

40. Profesión / Titulación del Presidente del club:

-.....

41. Edad del presidente:

-.....

ÁREA ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA

42. ¿Cree que las salidas a Bolsa de las S.A.D. son una buena estrategia a medio y largo plazo?

-SI: ☐ -NO: ☐

43. ¿Cree que las operaciones de titulización son una buena estrategia financiera para los clubes?

-SI: ☐ -NO: ☐

44. ¿Cree que la Administración aumentará el porcentaje de ingresos de los clubes en concepto de quinielas?

-SI: ☐ -NO: ☐

45. ¿Tiene confianza que en los próximos años los clubes obtengan remuneración por ceder sus jugadores a la selección?

-SI: ☐ -NO: ☐

46. ¿Cuentan con un plan estratégico para los próximos 3-5 años?

-SI: ☐ -NO: ☐

47. ¿Cuál es el presupuesto del club para la presente temporada?

-.....

ÁREA TECNOLÓGICA

48. ¿Cuentan con página web?

-SI: ☐ -NO: ☐

49. ¿La web está en otros idiomas distintos al castellano? En caso afirmativo, indique cuáles:

-SI: ☐ -NO: ☐

.....

50. ¿El color de la web es identificativo del color del club?:

-SI: ☐ -NO: ☐

51. ¿Dispone de tienda virtual para realizar compras por internet?

-SI: ☐ -NO: ☐

52. La compra de entradas se puede realizar por medios a distancia (teléfono e internet):

-SI: ☐ -NO: ☐

53. ¿Se ofrece información económica-financiera del club en la web?:

-SI: ☐ -NO: ☐

54. ¿Existen medios de interactividad aficionado-club como foros, chats, correo electrónico, etc?

-SI: ☐ -NO: ☐

55. ¿Se tienen acuerdos para generar ingresos a través de telefonía móvil por los socios?

-SI: ☐ -NO: ☐

Por favor, solicitamos que este cuestionario sea remitido a la siguiente dirección de correo electrónico:

estudios_universidad@hotmail.com

El departamento de "Contabilidad y Organización de Empresas" de la Universidad Autónoma de Madrid le agradece su amable colaboración. Muchas gracias.

ANEXO V

VISITA Y RECORRIDO POR EL ESTADIO SANTIAGO BERNABÉU

La guía escrita para los visitantes aparece tanto en castellano como en inglés, dada la afluencia de público turística con la que cuenta la capital madrileña.

Las dependencias que permiten la visita son:

1. Panorámica del estadio.
2. Palco de honor.
3. Vestuario.
4. Túnel de vestuarios, banquillos y zona técnica.
5. Terreno de juego.
6. Exposición de trofeos.
7. Tienda Área Real Madrid.

La visita comienza con una panorámica vista del estadio, tras subir a lo alto del recinto por uno de los ocho ascensores con los que cuenta el estadio desde el verano de 2002.

Tras un pequeño recorrido por la grada del estadio, se llega al Palco de Honor, la zona más exclusiva del estadio. Esta zona está reservada a directivos de ambos equipos, autoridades e invitados especiales.

Los vestuarios son una de las zonas más interesantes del recorrido. Tras su remodelación en el año 2002, son uno de los más modernos del mundo. Sólo se puede visitar el vestuario visitante que, en todo caso, es una réplica del vestuario local.

Tras el vestuario, se enfila el túnel de jugadores para saltar al terreno de juego. En este punto el visitante puede sentarse en los banquillos de ambos equipos.

A partir de aquí se puede iniciar un recorrido a lo largo del perímetro del terreno de juego hasta llegar al lado oeste, donde se encuentra la exposición de trofeos.

Tras atravesar la sala de trofeos, la visita finaliza en la tienda oficial del Real Madrid donde el visitante puede adquirir los obsequios, regalos y prendas que más le guste.

El estadio se puede visitar todos los días del año menos el día 25 de diciembre y el 1 de enero, en horario de 10:30 de la mañana hasta las 18:30.

Sólo hay dos prohibiciones en todo el recorrido: pisar la hierba y entrar en el vestuario del equipo local.

Los precios varían en función de si se es socio, titular del carnet madridista u otro tipo de visitante, además de si está en edad infantil (menores de 14 años) o adulto, y al mismo tiempo si el tour es guiado o individual (ver Cuadro V.1).

Según datos del club, más de 700.000 aficionados de todo el mundo visitan cada año el Estadio Santiago Bernabéu fuera del horario de los partidos¹.

■ Socios Real Madrid		Tour	Tour Guiado
Menores de 14 años		Gratis	Gratis
Adultos		4 €	5 €
■ Titulares Carnet Madridista			
Menores de 14 años		5 €	7 €
Adultos		7 €	10 €
■ Otros visitantes			
Menores de 14 años		7 €	10 €
Adultos		10 €	14 €

Cuadro V.1. Precios del tour por el Estadio Santiago Bernabéu

¹ Discurso pronunciado por el presidente del Real Madrid, C.F. en la Asamblea Extraordinaria de Socios Compromisarios celebrada el martes 11 de junio de 2004.

ANEXO VI

CRM-CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES)

A) ¿QUÉ ES?

La finalidad de las herramientas de CRM es “obtener”, “analizar” y “explotar” al máximo la información para anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes.

B) ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La “información” –que por sí misma aporta poco- se transforma en “conocimiento” –que mucho nos ayuda- a través de la “intervención humana”. La mayoría de los equipos tienen “datos” de sus aficionados pero no los “analizan” correctamente para generar “conocimiento” que permitan explotar correctamente la masa de clientes² con la que cuentan. En este contexto es donde tiene su razón de ser las soluciones CRM.

Las herramientas de CRM permiten dar a los consumidores lo “que” quieren, “cuándo” quieren, “cómo” quieren y “dónde” quieren, lo que, tiene como es evidente, consecuencias positivas en cuanto a ahorro de costes de tiempo y dinero en la búsqueda y ofrecimiento de productos o servicios al evitar darle lo “qué” no quiere, “cuándo” no quiere, “cómo” no quiere o “dónde” no quiere: “es necesario que sepamos cuántos atléticos, abonados o no, somos en toda España, y para ello es preciso hacer una base de datos (...). Una vez conocida la masa social que representamos, estamos en posesión de tener la fuerza necesaria para exigir a las empresas que ofrecen cualquier producto” (Miguel Ángel Gil Marín, Director General del Atlético de Madrid).

C) PROCESO DE CRM

Los pasos a seguir en un proceso de CRM son:

1. Identificación de variables de segmentación: la segmentación es el proceso mediante el cual se divide el mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciadora con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Santesmases, 2001).

² Por poner un ejemplo, en el caso del Club Atlético de Madrid, en la temporada 2004-2005, el 24,3% de abonados eran mujeres (un 5,3% más con respecto a la temporada anterior; el 70% de los socios tiene menos de 45 años y un 10% del total no llega a los 10 años. Prácticamente la totalidad de los abonados son de Madrid y de sus provincias limítrofes. El número de peñas era de 604. El 15% de los abonados, unos 7.000, también pertenece a alguna Peña, en Diario As, J. F. Díaz, *Récord de abonados*, miércoles 29 de septiembre, <http://www.as.com>.

La segmentación puede responder a diversos criterios: edad (niños, juvenil, adulto, tercera edad), estado civil (casado, soltero, divorciado, viudo, separado), geográfico (por comunidades autónomas o provincias), sexo (hombre, mujer), nivel socioeconómico (alto, medio, bajo), u otros.

2. Desarrollo del perfil de cada segmento objetivo.
3. Evaluar el atractivo de cada segmento objetivo: no todos los clientes interesan en igual medida, por este motivo, una vez segmentada la base de clientes es importante conocer el “perfil potencial” de cada segmento para evaluar su “atractivo” de cara a posicionarse, actuar e incidir en aquellos más rentables.
4. Identificar conceptos para posicionarse en los segmentos seleccionados.
5. Seleccionar, desarrollar y crear los conceptos de posicionamiento escogidos.

Para que cualquier proyecto de CRM tenga éxito debe tener en cuenta:

1. Valor del cliente (*customer value*): lo que vale hoy.
2. Valor estratégico (*long term value*): lo que puede llegar a valer.
3. Probabilidad de compra (*scoring*).
4. Probabilidad de abandono (*churn*).

En la medida que cada club conozca a su masa de clientes estará en condiciones de diseñar acciones específicas orientadas a ofrecerles productos y servicios acordes a sus expectativas.

La estandarización en la oferta de productos y servicios por parte del club – soluciones “generales” a problemas “particulares”-, que ha sido la tónica habitual hasta hoy día, es una estrategia insuficiente ante las amenazas del entorno, y mucho más en este sector donde bajo el concepto de “aficionados” conviven múltiples tipologías de consumidores que demandan productos y servicios diferentes adaptados a su perfil.

Esta heterogeneidad, mezcla de amenaza y oportunidad al mismo tiempo, hace imprescindible una óptima utilización de la información que permita alcanzar la máxima rentabilidad.

D) VENTAJAS DE LA IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES CRM

1. Diversificación: permite minimizar la incertidumbre y el impacto de los resultados deportivos en las cuentas de resultados de los clubes y S.A.D..
2. Eficacia: oferta de productos y servicios acordes a las expectativas del aficionado.
3. Eficiencia: reducción del tiempo dedicado a tareas “administrativas” para centrarse más en labores “comerciales” que aportan valor añadido.
4. Satisfacción: lo que se traduce en una mayor vinculación y fidelización hacia la marca y, por tanto, una menor vulneración respecto a la competencia al aumentar el coste de atracción de otras alternativas de ocio.
5. Blindaje: menor elasticidad-precio, lo que supone que el cliente está dispuesto a seguir consumiendo el producto ante incrementos en el nivel de precios.
6. Personalización: la personalización del mensaje, en “fondo” y en “forma”, aumenta notablemente la eficacia comercial.
7. Reciprocidad: en forma de beneficios “tangibles” para el club (incremento del gasto medio por aficionado) e “intangibles” para el seguidor (satisfacción), lo que a su vez favorece la prescripción de la “marca” a terceros.
8. Contabilidad: conocer el “coste” y la “rentabilidad” de cada cliente.
9. Anticipación: identificación de tendencias y nuevas oportunidades de negocio.
10. Capacidad de Respuesta: el cliente cada vez está más informado, es más exigente y demanda nuevos productos y servicios acordes al contexto competitivo actual.

ANEXO VII

UN EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. EL CASO DEL REAL MADRID, C.F..

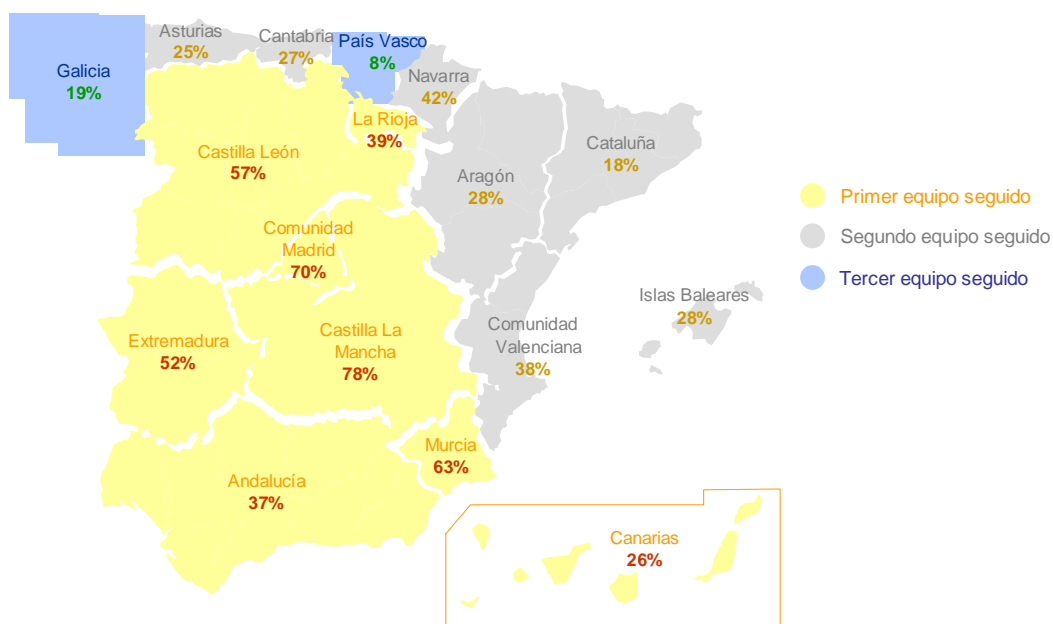
En el Cuadro VII.1. y Figura VII.1. se muestran la distribución de seguidores por Comunidades Autónomas a partir de una encuesta llevada a cabo por la Generalitat de Cataluña en febrero de 2003 y destacamos el caso del Real Madrid³.

Conocer con precisión dónde están los clientes permite llevar a cabo con eficacia posibles estrategias de expansión.

COMUNIDAD	1er EQUIPO	%	2º EQUIPO	%	3er EQUIPO	%
Andalucía	Real Madrid	37%	Betis	19%	Sevilla	15%
Aragón	Zaragoza	62%	Real Madrid	28%	Barcelona	3%
Asturias	Sporting	43%	Real Madrid	25%	Oviedo	14%
Baleares	Mallorca	32%	Real Madrid	28%	Barcelona	18%
Canarias	Real Madrid	26%	Barcelona	26%	Las Palmas	21%
Cantabria	Racing	52%	Real Madrid	27%	Barcelona	4%
Castilla León	Real Madrid	57%	Barcelona	13%	Valladolid	13%
Castilla Mancha	Real Madrid	78%	At. Madrid	10%	Barcelona	8%
Cataluña	Barcelona	65%	Real Madrid	18%	Espanyol	3%
C. Valenciana	Valencia	36%	Real Madrid	30%	Barcelona	14%
Extremadura	Real Madrid	52%	Barcelona	20%	At. Madrid	11%
Galicia	Deportivo	42%	Celta	25%	Real Madrid	19%
Madrid	Real Madrid	70%	At. Madrid	19%	Barcelona	4%
Murcia	Real Madrid	63%	Barcelona	20%	Betis	6%
Navarra	Osasuna	42%	Real Madrid	24%	Barcelona	12%
País Vasco	Athletic	53%	Real Sociedad	25%	Real Madrid	8%
La Rioja	Real Madrid	39%	Barcelona	29%	Logroñes	13%
ESPAÑA	R. MADRID	38%	BARCELONA	18%	AT.MADRID	5%
Fuente: Diario El País, 28 de febrero de 2003. Encuesta encargada por la Generalitat de Catalunya entre más de 3.000 personas.						

Cuadro VII.1. Equipos más seguidos por Comunidades Autónomas. El caso del Real Madrid. Temporada 2002-03

³ Según datos del club, existen más de 210 millones de seguidores en todo el mundo, en Discurso pronunciado por el presidente del Real Madrid en la Asamblea Extraordinaria de Socios Compromisarios celebrada el martes 11 de junio de 2004.



Fuente: Elaboración propia a partir de información El País, 28 de febrero de 2003

(1) El color amarillo hace referencia a las comunidades donde el Real Madrid, C.F. es el equipo más seguido; el color gris hace referencia a las comunidades donde el Real Madrid, C.F. es el segundo más equipo más seguido; y el azul las comunidades donde es el tercer equipo más seguido. En porcentaje el número de seguidores

(2) En porcentaje, el número de seguidores del Real Madrid, C.F.

Figura VII.1. Mapa de seguidores del Real Madrid por Comunidades Autónomas. Temporada 2002-03

ANEXO VIII

SEGMENTACIÓN DE ABONOS⁴ POR EDAD. EL CASO DEL REAL VALLADOLID, S.A.D.. TEMPORADA 2003-2004

En el Cuadro VIII.1. se muestra la segmentación de precios en el caso del Real Valladolid, en la temporada 2003-04.

Categoría	Adulto	Joven	Especial	Infantil	Mujer	Cadete	Familiar
ZONA							
Tribuna Especial*	516	257	467	31	350	173	866
Tribuna "A" *	438	218	421	31	261	148	699
Preferencia "A"	296	148	275	25	187	99	484
Especial. "A" Fila. 16-17	389	193	292	25	218	130	607
Pref. Esr. "A" Fila. 18	456	229	345	25	236	152	692
Tribuna "B"	317	159	279	28	190	106	508
Preferencia "B"	236	120	215	22	177	81	413
Pref. Esr. "B" Fila. 16-17	314	159	279	22	201	106	515
Pref. Esr. "B" Fila. 18	386	193	317	22	215	130	601
Palco privado	495	246	374	31	335	165	830
Tribuna Norte	208	106	180	19	148	71	356
Grada Norte Especial	226	112	208	19	198	78	423
Grada	208	106	180	19	148	71	356
ZONA VIP							
Tribuna Palco *	1.127						
Antepalco *	1.028						
Palco superior *	587						
* Zona dotada con sistema de calefacción. Bar privado y gratuito .							
Adulto	de 26 a 59 años						
Joven	de 17 a 25 años						
Especial	mayor de 59 años						
Infantil	de 0 a 12 años						
Cadete	de 13 a 16 años						
Familiar	Matrimonio+ hijos menores de 17 años						

Cuadro VIII.1. Segmentación de Abonos por Edad. El caso del Real Valladolid, S.A.D. Temporada 2003-2004.

⁴ El precio medio de un abono válido para presenciar el campeonato de Liga de Primera División es de 325 euros. Precio establecido sin tener en cuenta los palcos VIP, que aumentarían de manera considerable esta cantidad y cuyo perfil de propietario no responde al del abonado medio que asiste al fútbol. En los últimos diez años, la tendencia en la subida de los precios de los abonos ha ido acorde con el incremento del IPC. Según Plácido Rodríguez, ex presidente del Sporting de Gijón, "lo normal es que no se vaya a un aumento de precios porque son decisiones antipopulares. Pienso que el recorte se dará en los sueldos de los jugadores".

ANEXO IX

INVERSIÓN EN ESTADIOS⁵: EJEMPLOS

Es el caso de la Real Sociedad con su proyecto de “GipuzkoArena” aparecido en la revista Stadia –que con palabras de uno de sus directivos, “se trata de acercar las gradas y aumentar el aforo para hacer una real más fuerte”- y que contará con 10.000 localidades nuevas, un hotel de 110 habitaciones y tres nuevas construcciones dedicadas al ocio, el deporte y la salud, además de oficinas y un parking subterráneo.

El nuevo estadio del R.C.D. Espanyol, por su parte, tendrá una superficie de 70.000 m², distribuidas de la siguiente manera: 30.000 m² para el complejo ocio-lúdico-familiar; 36.000 más para el estadio; y el resto para el consistorio. Contará asimismo con un hotel para 40-50 habitaciones, un museo dentro del estadio y un espacio para tiendas, restaurantes, salas de reuniones y 42 palcos.

El Racing de Santander, también tiene en marcha su “Centro de Ocio del Sardinero”, con 85.000 m² de superficie que albergará en las instalaciones deportivas interiores: pista de hielo, gimnasio, etc; además, 715 plazas de aparcamiento cubiertas y estación de servicio, diez salas de cine, un hotel de 124 habitaciones, restaurantes, restaurantes temáticos, cafeterías con terrazas cubiertas, locales comerciales. Al mismo tiempo dispondrá entre 4.000 y 5.000 nuevas localidades en el estadio. La inversión estimada del proyecto es de 84 millones de euros.

Otra de las reformas llevadas a cabo –y que todavía continúa- es la del Estadio Santiago Bernabéu –para convertirlo en uno de los estadios más modernos del mundo- y su nuevo proyecto de Ciudad Deportiva. En el periodo 2000-2004 el aforo del campo ha pasado de 76.000 a 80.000 espectadores con una inversión de más de 100 millones de euros y cuyas principales actuaciones han sido:

- Adecuación de las infraestructuras básicas de agua, luz, voz y datos en más de 70 puntos en todo el campo.
- Instalación de calefacción en las gradas, aumentando la temperatura ambiente en 10°C, y reforma completa de los cuartos de baño y los accesos y escaleras.
- Ampliación y remodelación de palcos. En la actualidad existen 220 palcos con una capacidad de 4.000 localidades VIP.
- Instalación de 12 ascensores, 8 de ellos panorámicos, para facilitar el acceso a discapacitados y localidades VIP.

⁵ Actualmente el Estadio Vicente Calderón es junto con el del Barcelona y La Cartuja de Sevilla los únicos que tiene la catalogación de cinco estrellas que otorga la UEFA, *Adios a 38 años en el Calderón*, Manuel Esteban, miércoles 7 de julio de 2004, <http://www.as.com>.

- Sustitución progresiva de la sillería del estadio, por otra más cómoda, más funcional y de más fácil mantenimiento.
- Nuevos vestuarios y cambio de ubicación del palco para facilitar la celebración de finales internacionales según la normativa UEFA.
- Cierre total del estadio en el lateral de la calle Padre Damián con 2.000 nuevas localidades.
- Mejora integral de las instalaciones de hostelería y restauración dentro del estadio.
- Nuevo sistema de control de acceso, señalización y seguridad, modelo a seguir para otros clubes.
- Cambio completo del césped del campo de juego (combinación de césped natural, con fibra artificial e instalación de una estación bioclimática), incorporando las tecnologías más avanzadas, y nueva iluminación del mismo.

Además el club blanco tiene entre sus objetivos estratégicos cubrir el estadio y convertirlo de esta manera en el mejor estadio del mundo (ver Figura IX.1).

Desde el Mundial de Corea y Japón (2002) existe un especial interés por los sistemas de techado, tradición extendida en Estados Unidos, siendo el primer estadio en contar con uno el *Astrodome de Houston* (1965) aunque el principal exponente de los estadios cubiertos con techo fijo es el de *Metrodome de Minneapolis* (1981), concebido bajo la técnica del “techo inflable”: una estructura rígida de vigas sostiene un material flexible que se hincha gracias al soplo de potentes ventiladores⁶.

⁶ El principal problema a resolver, y la razón de la investigación en paneles móviles, es la conservación de la hierba natural. Ésta necesita una aireación y de una exposición a la luz solar, que no permiten los techos fijos. Dentro de los sistemas móviles, hay diferentes modelos de apertura y conservación: a) paneles retráctiles de material rígido, como por ejemplo el *Ámsterdam Arena* (Holanda); b) paneles retráctiles de material flexible, como por ejemplo el estadio *Toyota en Aichi* (Japón); c) paneles mixtos, como por ejemplo el *Schalke Arena en Gesselkirchen* (Alemania).

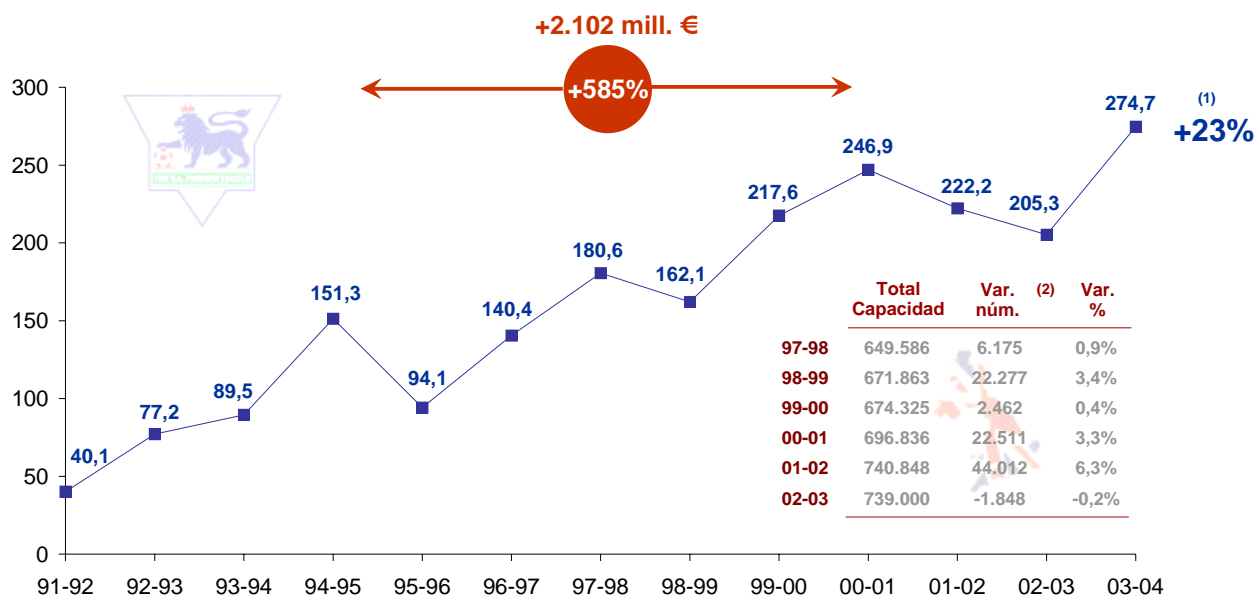


Figura IX.1. Proyecto de techado del Estadio Santiago Bernabéu

Los equipos de la *Premier League* inglesa, más adelantados en cualquier aspecto del *management*, llevan tiempo haciendo inversiones en sus estadios con el objetivo de convertirlos en auténticos centros de ocio que permitan incrementar la asistencia al estadio al tiempo que consiguen maximizar los ingresos por otros conceptos.

Si nos detenemos en el esfuerzo inversor llevado a cabo por los clubes ingleses en los últimos años, ésta ha sido de 2.102 millones de euros en el periodo comprendido entre la temporada 1991-1992 y la temporada 2003-04, lo que representa una variación del 585% y un incremento anual medio del 23%.

Desde el la temporada 1997-98 a la 2002-03, la capacidad total de los estadios de la Primera División inglesa ha pasado de 649.586 asientos a 739.000, lo que suponen más de 89.000 nuevos asientos, y una variación en ese periodo del 14% y un crecimiento anual medio del 2,4% (ver Figura IX.2.).



Fuente: Annual Review of Football Finance, y elaboración propia.

(1) Crecimiento anual medio experimentado en el periodo 1991-92 a 2003-04.

(2) Var. Núm. y Var. % respecto al año anterior.

Figura IX.2. Inversión en estadios Premier League (millones de euros). 1991-92 a 2003-04

Los estadios de las cuatro ligas norteamericanas son un ejemplo también al que deberían mirar los clubes de fútbol y S.A.D.. Desde el año 1990, 33 equipos disponen de un nuevo estadio y otros 49 están en estudio o construcción.

Destaca de manera particular, el *Ford Field* de los Detroit Lions de la NFL⁷, un ejemplo de explotación económica en materia de instalaciones deportivas y de ocio. Este estadio abrió sus puertas en septiembre de 2002. “No creo que haya otro estadio que saque más y mejor ventaja del uso de sus instalaciones para maximizar los ingresos”, aseguraba Robert Dunn, director de la división de deportes de Hammes Company, empresa encargada del proyecto del Ford Field. Es, por tanto, obligado el análisis de este estadio con el fin de extraer algunas ideas interesantes para los clubes de fútbol.

El resultado de su cuidado diseño fue un complejo con capacidad para 65.000 espectadores, unas instalaciones comerciales de más de 50.000 m² donde se ubican: una galería comercial, un hotel, un edificio de oficinas, un parking, un club de negocios y las propias instalaciones de la franquicia abiertas 365 días al año.

La galería comercial, que ocupa dos plantas –primera y segunda-, tiene una oferta de locales comerciales, restaurantes, y ocio y entretenimiento. Sólo por

⁷ Puede hacerse una visita virtual a través de su página web, <http://www.forfield.com>.

este concepto el estadio se asegura un flujo medio de personas/día de alrededor de 500 personas.

El alquiler del uso de las instalaciones –pisos cuarto, quinto y sexto- es otra de las posibilidades que se ofrecen, lo que permite reducir la estructura de costes fijos asociados. Destaca de manera especial la zona de *premium seats* (8.500) con los palcos privados –más de 130- que suponen un porcentaje de ingresos elevados⁸.

El hotel es otra de las ofertas del estadio, que se completa un acuerdo por el que el servicio de catering y restauración para banquetes y convenciones es ofrecido por el Ford Field's Club.

Uno de los aspectos más importantes es el diseño de tal manera que el acceso a las zonas comerciales no esté supeditado a la entrada al estadio de modo que se generen ingresos más allá del número de espectadores que asistan al estadio y con independencia del día de la semana en que se dispute el partido.

El objetivo es que los estadios funcionen 7 días a la semana y 52 semanas al año, aprovechando los enclaves estratégicos que ocupan en muchos casos en la ciudad⁹.

Algunas iniciativas destacadas que se han llevado a cabo en Europa recientemente donde las instalaciones deportivas son contempladas como centros de ocio y recreo son el AOL Arena de Hamburgo y Arena AufSchalke en Gelsenkirchen, ambos en Alemania; el Old Trafford en Manchester y el Stamford Bridge en Londres, ambos en Inglaterra; el Arena de Ámsterdam y Gelredome en Arnhem, en Holanda.

⁸ El estadio con mayor número de palcos VIP es el de los Dallas Cowboys, con 370 palcos VIP.

⁹ Véase por ejemplo el caso del Real Madrid, situado en el Paseo de la Castellana, punto neurálgico de la ciudad.

ANEXO X

ASISTENCIA MEDIA A LOS ESTADIOS: UNA COMPARATIVA ENTRE LA LIGA ESPAÑOLA Y LA PREMIER LEAGUE

Si comparamos la “asistencia media” a los campos en los partidos de la Liga Española de la Primera División con los de la Liga Inglesa (*Premier League*) las diferencias son notables.

En España, la asistencia media a los campos de fútbol de Primera División durante la temporada 2002-03 fue del 73%¹⁰, mientras que en el caso de la primera liga del mundo a nivel de ingresos, ese porcentaje se eleva 20 puntos porcentuales por encima, hasta el 93% (ver Figura X.1.).

Desde la temporada 1992-93 a la 2003-04, el incremento de espectadores a los estadios de fútbol de Primera División ha sido de un 14,3%, mientras que éste se eleva hasta el 35,7% en el caso de la liga inglesa.

Si tomamos un horizonte temporal menor, desde la temporada 1996-97 a la 2003-04 el número de espectadores ha caído un 24% (1,6 millones de personas), desde los 11,2 millones de personas hasta los 9,6 millones. En el caso de la liga inglesa, la variación ha sido del +23%, esto es, 2,5 millones de personas, desde los 10,8 millones de espectadores a los 13 millones (ver Figura X.2.).

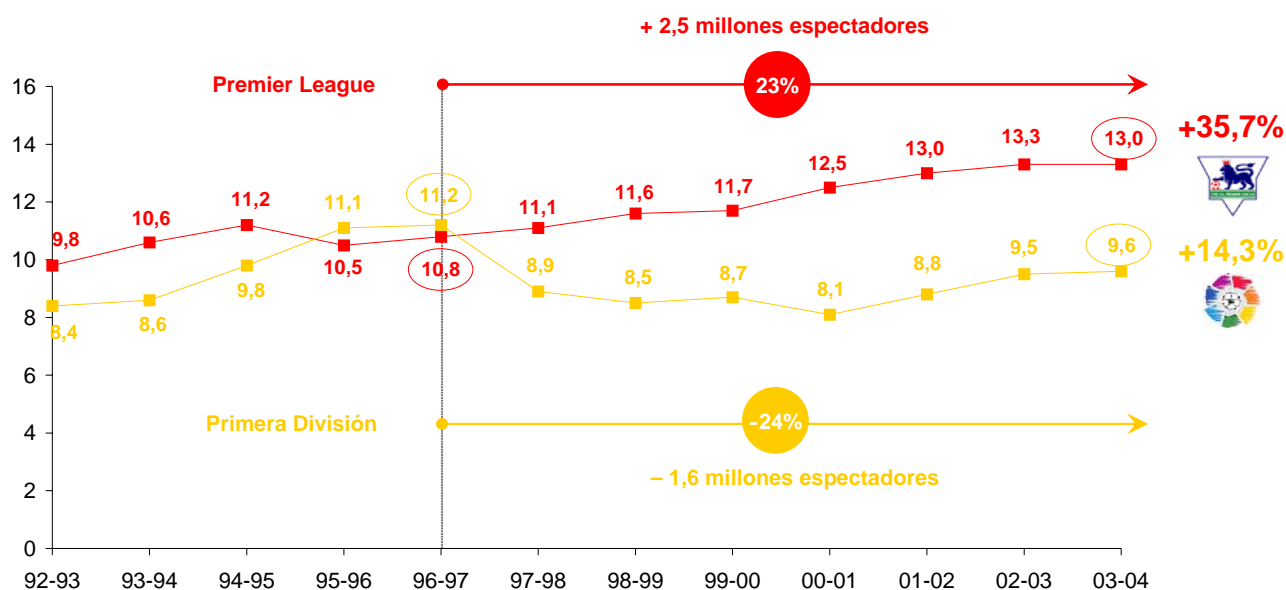
Temporada 2002 – 2003



Fuente: Elaboración Propia.

Figura X.1. Utilización de la capacidad de los estadios. Comparativa Liga Española y Premier League

¹⁰ Se han considerado los equipos que estaban en Primera División en la temporada 02-03, y no los que actualmente están en la categoría de honor.



Fuente: Elaboración propia a partir del Annual Review of Football Finance Y Liga de Fútbol Profesional.

(1) Datos expresados en millones de espectadores.

(2) En porcentaje el crecimiento experimentado en el periodo 1992-93 a 2003-04.

Figura X.2. Total de asistencia de espectadores a los estadios. Temporada 1992-93 a 2003-2004. Comparativa Liga Española y Premier League

ANEXO XI

INICIATIVAS PARA MEJORAR LA ASISTENCIA MEDIA A LOS ESTADIOS. EL CASO DEL F.C. BARCELONA

A la luz de los datos de asistencia a los estadios se puede observar que los clubes deben llevar a cabo iniciativas que permitan incrementar el número de espectadores medio por partido. Además, la mejora de la asistencia a los partidos no sólo tiene ventajas desde el punto de vista “recaudatorio” en taquilla, sino también:

- El “incremento de la asistencia” aumenta el interés de los patrocinadores y, consecuentemente, las posibilidades de negociar mejores contratos (se convierte en un elemento negociador para terceros).
- El “incremento de la asistencia” genera un mejor ambiente y euforia social que favorece que más público muestre una predisposición positiva a acudir a los estadios y compra de productos del club.
- El “incremento de la asistencia” tiene un efecto “motivador” en la plantilla que genera un estado de ánimo tendente a la consecución de resultados deportivos.

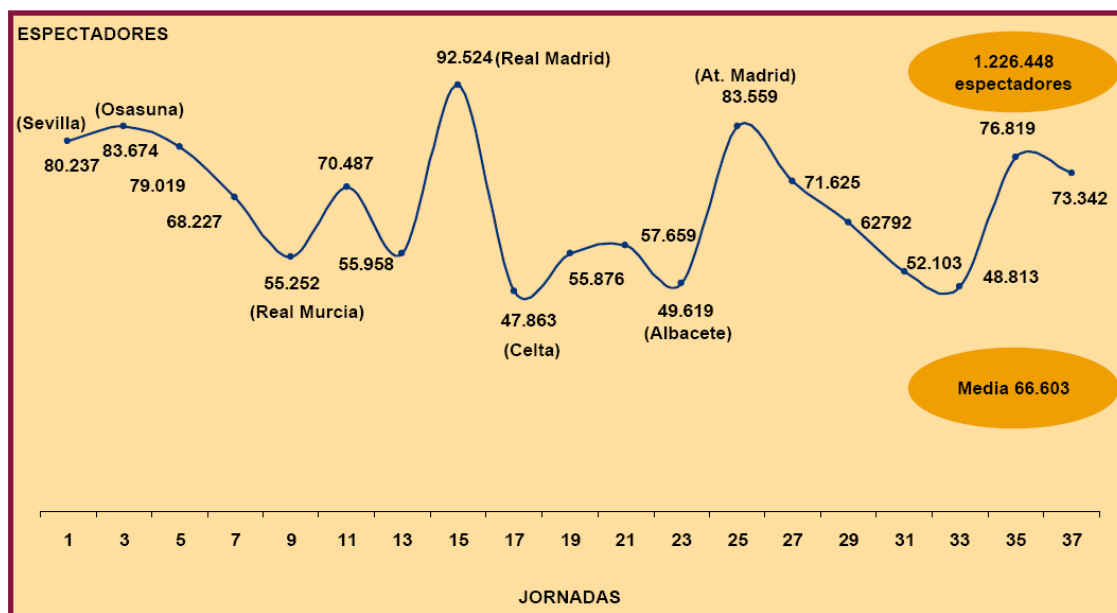
A) UN EJEMPLO: EL RETO DE LLENAR EL CAMP NOU

Ferran Soriano, responsable económico del F.C. Barcelona explicaba en julio de 2004 la intención de llenar del club de llenar el Camp Nou en la temporada 2004-05 en cada partido.

Durante la temporada 2003-04, un total de 1.265.448 espectadores asistieron a los partidos de Liga disputados en el Camp Nou, cifra algo superior a la del ejercicio 2002-03, que fue de 1.240.874 espectadores.

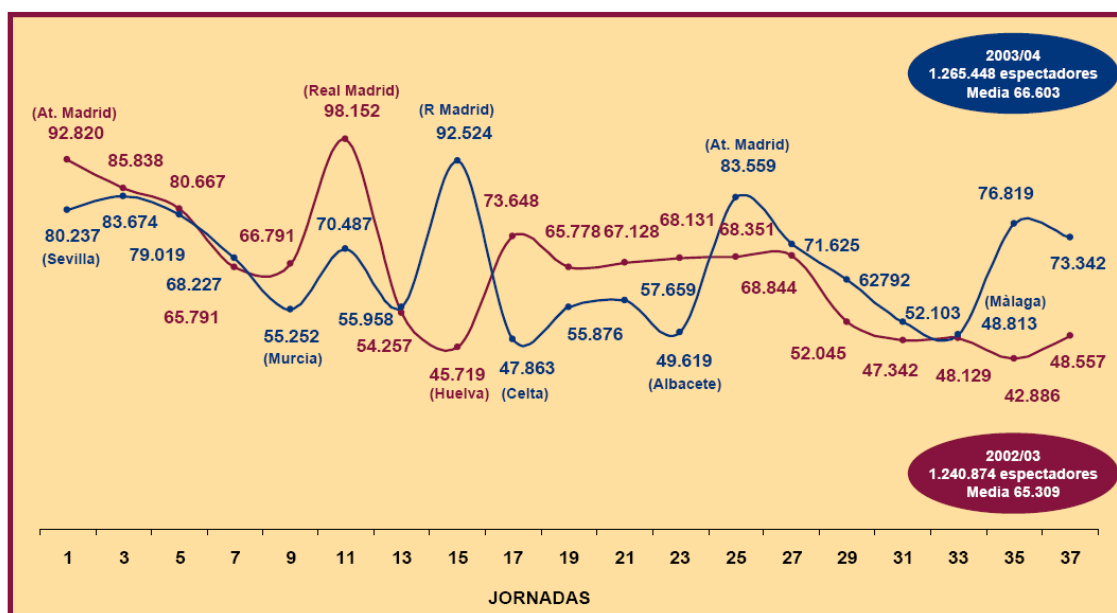
La asistencia media al estadio se sitúa en 66.603 espectadores por partido frente a los 65.309 espectadores de la temporada anterior (ver Figura XI.1 y Figura XI.2).

La recaudación media de un día de partido de las 19 jornadas de liga de la temporada 2003-04 fue de 315,73 miles de euros (ver Figura XI.3).



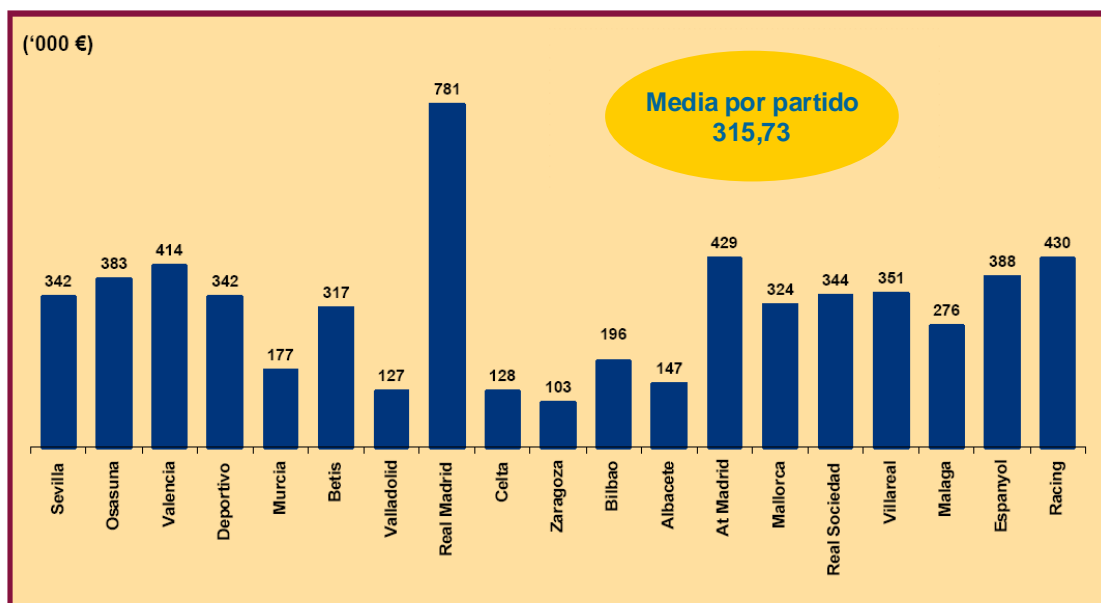
Fuente: F.C.Barcelona

Figura XI.1. Espectadores Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004



Fuente: F.C.Barcelona

Figura XI.2. Espectadores Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004 y 2002-2003



Fuente: F.C.Barcelona

Figura XI.3. Ingresos por venta de entradas Camp Nou por jornada. Temporada 2003-2004

B) ALGUNAS FÓRMULAS: EL EJEMPLO DEL F.C. BARCELONA

Es importante advertir que mientras se buscan fórmulas que permitan incrementar la asistencia media a los partidos, se pueden mejorar los ingresos por medio de alguna interesante como la llevada a cabo por el F.C. Barcelona conocida como *seint lleiure* (asiento libre) que faciliten optimizar los asientos libres en el estadio.

Esta iniciativa, permite a los socios del club poner a la venta sus localidades en aquellos encuentros en que no puedan asistir al estadio y, de este modo, recuperar parte del precio del abono pagado (al tiempo que el club ingresa parte del dinero por la venta de la entrada).

En la temporada 2003-2004, los socios liberaron 121.717 asientos (frente a los 83.151 de la campaña anterior o de 61.132 hace dos temporadas), lo que representa una media de 4.869 asientos por partido (3.079 en la campaña anterior) y supone 5 partidos por asiento, lo que les ha permitido a los socios del F.C. Barcelona financiar hasta un 32% del abono, al tiempo que el club ha incrementado los ingresos por este motivo (ver Figura XI.4).

	TOTAL 03 - 04	MEDIA POR PARTIDO
LIBERACIÓN	121.717 Asientos	4.869 Asientos
VENDIDOS	73.725 Asientos 61%	2.449 Asientos 61%
INGRESOS GENERADOS POR LOS ABONADOS	1,24 M€	49.838 € /partido

	PRECIO ABONO	LIBERACIÓN (Media 5 Partidos liberados)	% PRECIO ABONO
TRIBUNA 3a GRAD.	655,65 €	159 €	24%
LATERAL 3a GRAD.	430 €	137 €	32 %
GOL 3a GRAD.	323 €	101 €	31 %

Fuente: F.C.Barcelona

Figura XI.4. Seint Lleiure (Asiento Libre). Temporada 2003-2004

ANEXO XII

UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LOS EFECTOS DE ALGUNAS VARIABLES EN LA ASISTENCIA A LOS ESTADIOS

Un estudio empírico realizado sobre los efectos de algunas variables en la asistencia a los estadios, concluye que el monopolio de la victoria es un peligro para la asistencia a los campos de juego y, por tanto, la rivalidad es la principal variable para el interés de un partido: “de los resultados del estudio mencionado se deduce que la paradoja de Louis-Schmelling, ilustrada por Neale, parece que puede aplicarse al fútbol profesional español. La calidad y la incertidumbre explican la demanda del producto básico y genuino del fútbol, así como los productos derivados del mismo”.

Y además: “El hecho de que la calidad de los dos equipos, medida mediante diferentes variables, tenga un efecto positivo sobre la asistencia, es un indicativo del efecto potencial que las regulaciones puedan adoptar las instancias responsables de las competiciones a nivel nacional o internacional a cerca de la compartición de ingresos, puedan incrementar el necesario balance competitivo en el fútbol profesional, en particular, después de la sentencia Bosman”¹¹ (y añadiríamos la sentencia Kolpak) (ver Figura XII.1).

Variable	Tipo de Variación	Incremento Asistencia
■ Precio	+ 10%	-6,3%
■ Renta	+ 10%	5,1%
■ Presupuesto (local)	6 millones € (91)	17%
■ Presupuesto (visitante)	6 millones € (91)	14%
■ Partido de rivalidad	vs no rivalidad	49,1%
■ Partido “día del club”	vs no día club	21,7%
■ Resultado último partido (local)	Diferencia 1 gol	4,6%
■ Goles favor último partido casa (local)	Diferencia 1 gol	4,5%
■ Equipos separados menos 5 puestos	vs más de 5 puestos	9,8%
■ Día no lluvioso con calor	vs día con lluvia	37,4%
■ Día no lluvioso con frío	vs día con lluvia	33,4%
■ Partido televisado por canal público	vs no televisado	42,7%
■ Partido televisado por Canal +	vs no televisado	32,1%
■ Partido jugado entre semana	vs fin de semana	23,5%

Fuente: Fútbol Profesional, *El monopolio de la victoria es un peligro*, nº5, septiembre 2001, págs. 18-20.

Cuadro XII.1. Efectos sobre la asistencia al estadio ante cambios en determinadas variables

¹¹ Véase al respecto el epígrafe 6.3.1, relativo a la Sentencia Bosman (Comunitarios A), y el epígrafe 6.3.2. relativo a la sentencia Kolpak (Comunitarios B).

ANEXO XIII

REFLEXIONES FINALES ACERCA DEL ÁREA COMERCIAL: LA IMPORTANCIA DE LA MARCA¹²

Los clubes de fútbol cuentan con una ventaja competitiva de extraordinario valor de la que no disponen las empresas en igual medida en otros sectores económicos. La identificación de los seguidores de un club con su equipo (marca) es superior a la que pueda existir en cualquier otro sector empresarial. Con palabras de Horacio Gómez, presidente del Celta de Vigo: “una persona puede cambiar de trabajo, profesión, situación civil, ser creyente y pasar a ser ateo, estar casado y divorciarse, pero lo que nunca ocurre es cambiar de equipo”.

El caso más cercano a nosotros es el del Atlético de Madrid. A pesar de las vicisitudes por las que ha atravesado este club -no sólo el descenso de categoría, sino las relativas a inspecciones de Hacienda-, la afición colchonera parece ser la más fiel a su equipo. De hecho, en la temporada 2000-2001, militando el equipo en la categoría de plata del fútbol español, el número de abonados colchoneros superó al de la campaña anterior 1999-2000, cuando se encontraba en Primera División. Según Verdú (2002): “la ventaja de un club sobre cualquier otro producto o marca es que, aunque falle el resultado, el fanatismo y la lealtad no terminan nunca”. El sabio de Hortaleza, Luis Aragonés, afirmaba: “yo siempre he dicho que al aficionado le gustan más sus colores que el fútbol” (Campo, 2002b).

Las marcas sólidas suponen una lealtad por parte del consumidor, son menos vulnerables a la competencia y a las estrategias en precios, al tiempo que facilita a los consumidores tomar decisiones.

Esta lealtad hacia el equipo es lo que se conoce en el mundo del deporte como *fan equity* o *irrationally loyal customer base* (acción-hincha o lealtad irracional del cliente): *fans are the customers in the sports business. And the relationship between a team and its supporters is exceptional in the sense that the customers do not need success. The target is desirable for them, but not a condition for their support in the short term.. . Fans can therefore constitute for some teams a real asset of truly intangible nature, as an essential part of the team's revenue is generated from the support it receives*¹³.

English football clubs still enjoy customer loyalty that is unprecedented in other lines of business. The devotion of football fans to their club makes the demand for tickets, and other club products, relatively insensitive to price changes. Fans will not switch allegiances when the price of tickets or merchandise rises, or when the services at the

¹² “Lo primero y más importante que debe entender un club de fútbol es su imagen de marca, que supone algo más que la venta de pins, gorras o camisetas”, Dward Freedman, experto en marketing y principal impulsor de la imagen del Manchester United, así como de las Spice Girls y de la discográfica Virgin.

¹³ Salomon Brothers, 1997, p. 9.

ground fall below standard, said Professor Christine Oughton (Football Governance Research Center, 2003b).

Según José Ángel Sánchez, Director General de Marketing del Real Madrid (2002), “el fútbol es una realidad cíclica, y es muy importante mantener las expectativas. El fondo sobre el que se opera es un fondo de diez meses, periodo en el que lo importante es mantener la expectación hasta que la tragedia se resuelva en dos semanas. Si se fracasa hay un verano por delante en que se renuevan las expectativas, porque operamos sobre un fondo de fidelidad y los aficionados vuelven a creer en el proyecto”.

En definitiva, uno es de un equipo para toda la vida. La identificación con los “colores” es máxima y esta actitud hacia la marca debe ser aprovechada estratégicamente por los clubes de fútbol. Los sentimientos de los aficionados son un activo muy importante de cualquier club de fútbol y, como tal, esos sentimientos hay que saber gestionarlos inteligentemente, de tal modo que sea una fuente perdurable de ingresos.

El valor de la marca es máximo en el caso del Real Madrid. Según Landor Associates (2002) en su *Study on the football brand: Real Madrid is number one*, el Real Madrid es la primera marca del mundo en el sector del fútbol (ver Figura XIII.1.).

EQUIPO	POSICIÓN	PUNTOS
Real Madrid	1	100
Manchester United	2	84
Inter de Milán	3	47
Juventus	4	36
F.C. Barcelona	5	16
Bayern Munich	6	16
Milán	7	12
Liverpool	8	11
Boca Juniors	9	6
River Plate	10	3
Fuente: Landor Associates		

Cuadro XIII.1. Ranking de las marcas del fútbol (2002)

De acuerdo a otro estudio *–Las marcas con más poder, 2004–* realizado por la revista *Actualidad Económica* en su tercera edición¹⁴, la marca Real Madrid es la más valorada entre las marcas españolas –seguida de Coca-Cola, Telefónica, Lladró, Iberia, El Corte Inglés, Sanitas, BBVA, Camper, SCH, Zara, Pascual, Donuts, Chupa Chups y Sol Meliá– y la séptima en la clasificación general a nivel mundial por detrás de: Coca-Cola, Nestlé, Visa, Danone, Rolex y BMW.

¹⁴ Véase más información en *Actualidad Económica*, n° 2.396, 20 mayo 2004.

Como señalaba Florentino Pérez: *some years ago Manchester United were the best selling club in the world because of the simple fact that they had a marketing policy that was ten-years ahead of everyone else. This is no longer the case because right now there is nothing to match the global impact of the Real Madrid brand. We are the number one not just in football but in all sport* (Britcher, 2004).

Según Marc Ingla, vicepresidente de Marketing y Medios del F.C. Barcelona: “la marca Barca, arraigadísima en Cataluña, tiene una proyección estatal que pretendemos que sea mundial. Intentamos reforzarla de cara a un futuro en el que sólo contarán unas pocas marcas deportivas con repercusión mediática y comercial mundial. Ésa es una de las razones de la visita del Barca a EE.UU, buscar alianzas con televisiones y empresas” (Alonso y Barroso, 2003).

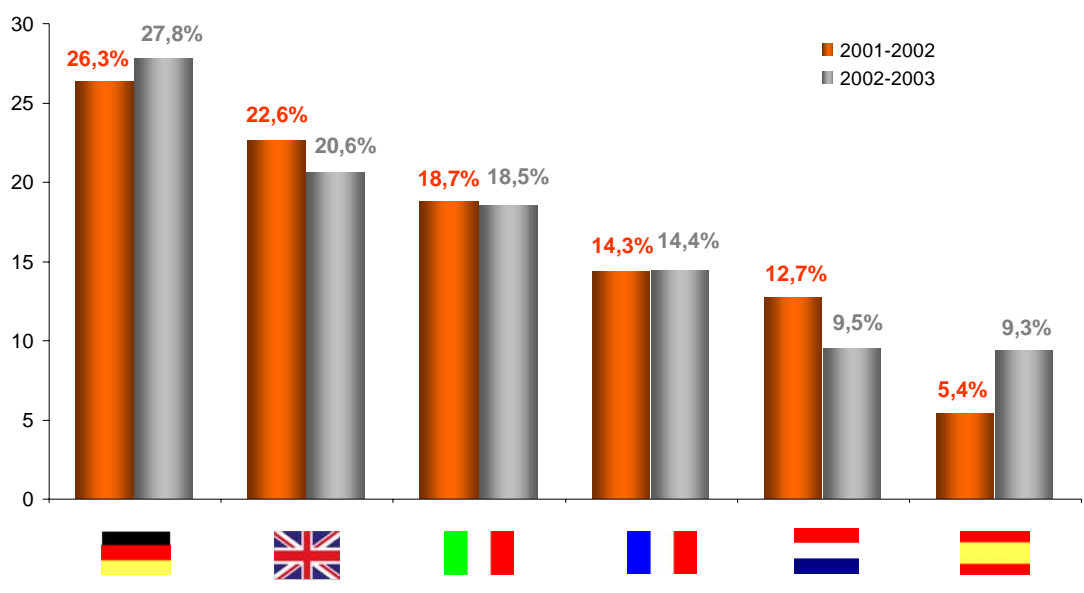
ANEXO XIV

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PATROCINIO

Desde el punto de vista jurídico, mediante el contrato de patrocinio, el patrocinador da una ayuda en forma de productos o suma dineraria al patrocinado quien, durante la actividad deportiva, realizará una cierta publicidad en interés del primero. Se trata, por tanto, de un contrato en el que los sujetos intervinientes intercambian mutuamente prestaciones: publicidad y ayuda (Alonso, 2001).

El 85% de los patrocinios, según una encuesta realizada por Instituto Imop, recogido por la agencia de medios OMD, que recuerdan los consumidores son de actos deportivos o conciertos. “Las empresas buscan acercarse al consumidor en sus momentos de ocio porque eso crea un gran impacto positivo para la marca” (Marta Sáez)¹⁵.

En la temporada 2002-2003, la liga española, a pesar de ser la mejor liga del mundo según la Federación Internacional de Historia y Estadística, era la que menos representaba en concepto de patrocinio entre las seis principales ligas europeas –*Big Five* más Holanda-, un 9,3% del total frente al 27,8% de Alemania o el 18,5% de Italia (ver Figura XIV.I).



Fuente: sport+mark.com.

(1) Datos en miles de lectores.

(2) En porcentaje, la cuota de mercado de cada país sobre el total de ingresos de patrocinio de los seis países.

Figura XIV.I. Ingresos por patrocinio de los clubes de Primera División respecto Total Big Five más Holanda (%)

El valor de las camisetas de los equipos de la Primera División en Europa ha pasado de los 37 millones de euros de la campaña 1999-2000, a 65 millones de

¹⁵ Expansión, jueves 13 de marzo de 2003, p. 17.

euros en la temporada 2002-2003 (ver Figura XIV.2). Los equipos alemanes perciben de media cada uno 5 millones de euros; los italianos, 3,4 millones; mientras que España es la última con 1,7 millones¹⁶, aunque, lógicamente, con una importante dispersión entre unos equipos y otros.

Aunque el contrato del Real Madrid es notable -32,5 millones de euros por tres temporadas- todavía está lejos de los 17 millones de euros anuales del Bayer Munich con T-Mobile, o los 14,2 millones de la Juventus con Fastweb y Tamoil (ver Cuadro XIV.1).

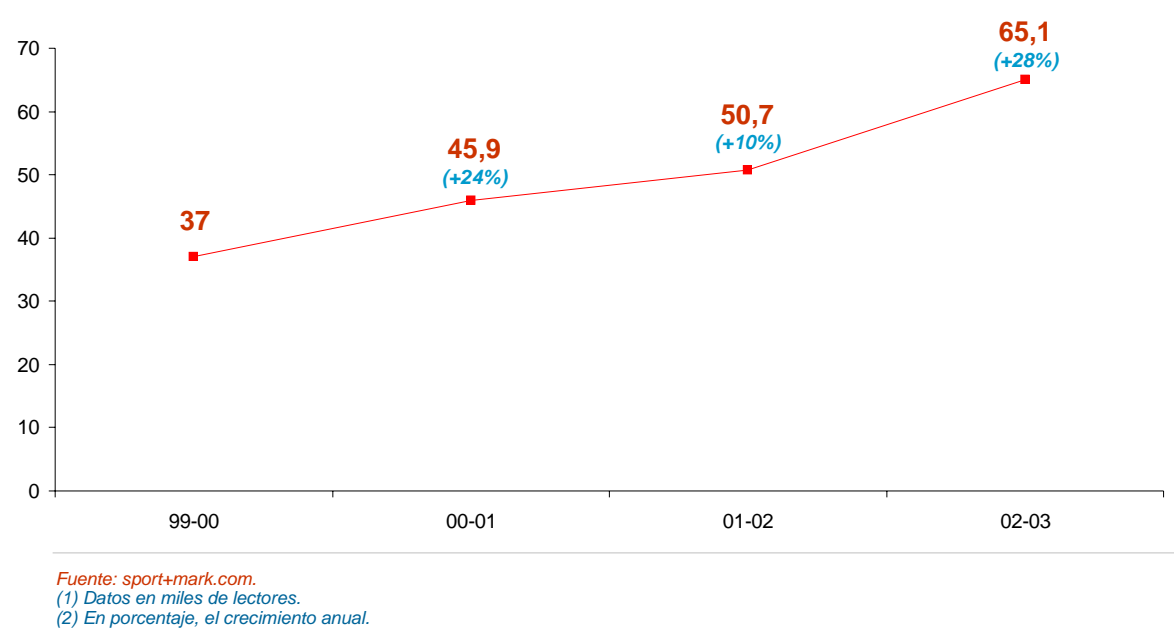


Figura XIV.2. Ingresos por publicidad en las camisetas en Europa

EQUIPO	PATROCINADOR	Millones euros
Bayer Munich	T-Mobile	17
Borussia Dortmund	e-on	15
Juventus de Turín	Fastweb Tamoil	14,2
Manchester United	Vodafone	11,8
Real Madrid	Siemens Mobile	11
Chelsea	Emirates Airlines	9,6
Liverpool	Carlsberg	9,6
Lazio	Siemens Mobile	8,8
Fuente: sport+mark.com		

Cuadro XIV.1. Ingresos por patrocinio europeo. Temporada 2002-2003

¹⁶ El primer club español que tuvo patrocinador en las camisetas fue el Racing de Santander en la temporada 1981-1982 con un contrato con la empresa de electrodomésticos Teka; la temporada siguiente 1982-1983, el Real Madrid luciría en sus camisetas la marca Zanussi, mediante un contrato por algo más de 1 millón de euros, en *Sport*, 30 de marzo de 2003.

Este crecimiento experimentado por el patrocinio se ha debido a la importancia de la cobertura televisiva¹⁷ durante los últimos años.

Merece destacarse que el multipatrocinio es una alternativa interesante para algunos clubes más modestos, donde hay entidades que pueden estar interesadas sólo en el mercado local y no en el nacional, y mucho menos en el internacional. De este modo se trata de firmar acuerdos de patrocinio con compañías según los partidos se disputen en campo propio o fuera.

¹⁷ Según la revista Consumer, que analizó los telediarios de quince cadenas durante un mes, las noticias relacionadas con el deporte son las que más tiempo ocupan en los informativos, con un 22,5%. Le siguen la política (22%), la cultura, la economía y los temas sociales (6,9%), la meteorología (6,7%) y los sucesos (6,7%), en *Fútbol Profesional*, n°17, octubre 2002, p. 26.

ANEXO XV

CLASIFICACIÓN SUPERLIGA, COPA DE LA UEFA FÚTBOL FEMENINO Y RANKING FIFA DE SELECCIONES FEMENINAS

Se muestran a continuación la clasificación de la liga femenina (ver Cuadro XV.1), los clubes participantes en la UEFA Women's Cup (ver Cuadro XV.2) y el Ranking FIFA de Selecciones en mayo 2004 (ver Cuadro XV.3).

■ CLASIFICACIÓN

		Pts	J	G	E	P	G	E	P	GF	GC	Dif
1	Athletic Club	60	26	11	1	1	8	2	3	80	29	51
2	Sabadell	58	26	9	2	2	9	2	2	106	39	67
3	Levante	58	26	11	2	0	7	2	4	75	19	56
4	Puebla	53	26	10	2	1	7	0	6	65	36	29
5	Torrejón	53	26	9	3	1	7	2	4	68	48	20
6	Estudiantes	47	26	7	4	2	7	1	5	81	49	32
7	Lagunak	41	26	6	1	6	7	1	5	49	37	12
8	Espanyol	38	26	7	1	5	5	1	7	64	67	-3
9	Rayo Vallecano	37	26	5	0	8	7	1	5	51	53	-2
10	Pozuelo	23	26	4	0	9	3	2	8	42	75	-33
11	Oviedo	20	26	3	2	8	2	3	8	25	62	-37
12	Hispalis	15	26	3	1	9	1	2	10	36	95	-59
13	Bigmat	15	26	2	2	9	2	1	10	30	92	-62
14	Corderex	6	26	1	1	11	0	2	11	21	92	-71

Cuadro XV.1. Clasificación Liga Femenina. Temporada 2003-2004

CLUBS

000

CLUBS IN FINAL

:: Frankfurt :: Umeå


CLUBS ELIMINATED IN SEMI FINALS

:: Brøndby :: Malmö

CLUBS ELIMINATED IN QUARTER FINALS

:: Energy :: Gömrükçü Baku
:: Fulham :: Kolbotn

CLUBS ELIMINATED IN GROUP MATCHES

 :: 1. Dezembro :: Legend Chernigov
:: Aegina :: M. Holon
:: Athletic :: Neulengbach
:: Bobruichanka :: Newtownabbey
:: Budapest :: Niš
:: Clujana :: Osijek
:: Codru :: Schwerzenbach
:: Foroní Verona :: Slavia
:: Juvisy :: Ter Leede
:: KÍ :: UCD
:: Kilmarnock :: United
:: KR :: Wrocław

CLUBS ELIMINATED IN QUALIFYING ROUND

:: Žiar nad Hronom :: Sarajevo
:: Cardiff :: Skopje
:: Ledra :: Tallinn
:: Novo Mesto :: Temir

Fuente: <http://www.uefa.com>

Cuadro XV.2. UEFA'S Women Cup. Temporada 2003-2004

Rank	Team	Ranking plus *	Rank 2003	+/- Ranks last issue	Rank	Team	Ranking plus *	Rank 2003	+/- Ranks last issue	Rank	Team	Ranking plus *	Rank 2003	+/- Ranks last issue
1	Germany	2189	1	0	40	Trinidad & Tobago	1593	40	0	79	Bosnia-Herzegovina	1218	79	0
2	USA	2167	2	0	41	Thailand	1589	41	0	80	Cameroon	1217	80	0
3	Norway	2135	3	0	42	Vietnam SR	1580	42	0	81	Bolivia	1216	81	0
4	Sweden	2094	4	0	43	Belarus	1571	43	0	82	Vanuatu *	1208	82	0
5	China PR	2068	5	0	44	Croatia	1561	44	0	83	Dominica *	1199	85	2
6	Brazil	2042	6	0	45	Costa Rica	1547	46	1	83	Surinam	1199	85	2
7	Korea DPR	2001	7	0	46	Myanmar	1542	45	-1	85	Honduras	1198	84	-1
8	Denmark	1977	8	0	47	Austria	1531	47	0	86	Singapore	1196	87	1
9	France	1964	9	0	48	Bulgaria	1529	48	0	87	Angola	1191	82	-5
10	Italy	1952	10	0	49	Ghana	1510	50	1	88	Moldova	1190	88	0
11	Canada	1893	11	0	50	Uzbekistan	1505	49	-1	89	Congo DR	1172	90	1
12	Russia	1891	12	0	51	Chile	1487	51	0	90	Zimbabwe	1166	91	1
13	England	1868	13	0	52	Ecuador	1473	52	0	91	El Salvador	1160	92	1
14	Japan	1841	14	0	53	Morocco	1462	53	0	92	St. Lucia *	1158	93	1
15	Netherlands	1820	15	0	54	Tonga *	1461	54	0	93	Tahiti *	1155	94	1
16	Australia	1819	16	0	55	Wales	1447	56	1	94	Cook Islands *	1143	95	1
17	Iceland	1796	17	0	56	Haiti	1443	55	-1	95	St. Vincent and Grenadines *	1138	96	1
18	Ukraine	1778	18	0	57	Greece	1438	57	0	96	Algeria *	1135	97	1
19	Finland	1773	19	0	58	India	1436	57	-1	97	Malta	1128	98	1
20	Spain	1771	20	0	59	Papua New Guinea	1429	59	0	98	Samoa	1122	99	1
21	New Zealand	1755	21	0	60	Indonesia	1398	60	0	99	Dominican Rep. *	1114	100	1
22	Czech Republic	1749	22	0	61	Kazakhstan	1390	61	0	100	Nicaragua *	1113	89	-11
23	Chinese Taipei	1746	23	0	62	Panama	1375	63	1	101	Bahamas *	1111	101	0
24	Korea Republic	1721	25	1	63	South Africa	1370	62	-1	102	Senegal *	1092	102	0
25	Mexico	1719	30	5	64	Hong Kong	1359	64	0	103	Armenia	1064	103	0
26	Hungary	1717	26	0	65	Paraguay	1354	65	0	104	Swaziland *	1044	104	0
27	Nigeria	1715	24	-3	66	Guam	1351	66	0	105	Puerto Rico *	1036	105	0
28	Belgium	1703	27	-1	67	Uruguay	1347	67	0	106	Zambia *	1027	106	0
29	Switzerland	1697	28	-1	68	Turkey	1344	68	0	107	Mozambique *	1026	107	0
30	Serbia & Montenegro	1691	29	-1	69	Fiji	1324	69	0	107	Botswana *	1026	107	0
31	Scotland	1682	30	-1	69	Israel	1324	70	1	109	Cyprus *	1023	109	0
32	Poland	1660	32	0	71	Malaysia	1320	71	0	109	Gabon *	1023	109	0
33	Romania	1656	33	0	72	Mali	1301	73	1	111	Bermuda *	1012	111	0
34	Portugal	1650	34	0	73	Jamaica	1294	72	-1	112	Ethiopia *	982	112	0
35	Colombia	1615	35	0	74	Venezuela	1287	74	0	113	Namibia *	970	113	0
36	Ireland Republic	1612	36	0	75	Guatemala	1278	75	0	114	Cayman Islands *	917	114	0
37	Slovakia	1605	37	0	76	Philippines	1269	76	0	115	Belize *	882	115	0
38	Argentina	1604	38	0	77	Northern Ireland	1265	77	0					
39	Peru	1603	39	0	78	Estonia	1234	78	0					

Fuente: <http://www.fifa.com>, mayo 2004

Cuadro XV.3. Ranking FIFA de Selecciones Femeninas. Mayo 2004.

ANEXO XVI

GESTIÓN A LA “AMERICANA”: IMPORTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS (BENCHMARKING)

La mayoría de los problemas a los que se enfrenta hoy día el fútbol profesional en España, ya fueron abordados hace veinte años atrás por las cuatro ligas norteamericanas más importantes¹⁸:

- NBA (*National Basketball Association*).
- MLB (*Major League Baseball*).
- NHL (*National Hockey League*).
- NFL (*National Football League*)¹⁹.

Sus soluciones estratégicas y de negocio deben servir de ejemplo²⁰ para mejorar la gestión de los clubes de fútbol. El modelo norteamericano se fundamenta en el poder que ostentan las cuatro ligas, que funcionan como patronal de los clubes.

Las ligas, entidades privadas con ánimo de lucro -en España la LFP de fútbol y la ACB de baloncesto, carecen del mismo por disposición de la norma-, son la asociación de clubes que persigue la defensa de sus derechos y potenciar la competición de tal modo que cuanto mejor y más atractiva sea y más protegidos estén los clubes, mayores serán sus ingresos y mejor la salud de la liga.

Bajo este enfoque, los clubes compiten sólo en el terreno de juego, porque fuera del mismo, los intereses de unos y otros son convergentes (los derechos televisivos por ejemplo, son negociados colectivamente y repartidos entre todos los equipos a partes iguales).

¹⁸ Véase al respecto, *Deporte “made in USA” y cisma en el fútbol español*, Juan Pablo Molinero, Cinco Días, martes 3 de junio de 2003, p. 16.

¹⁹ La NFL, creada en 1921, es la liga más rica y la que más equitativamente reparte sus ingresos. El 99% de los ingresos totales por radio, televisión y merchandising se distribuyen a partes iguales. Los ingresos por taquilla se reparten el 60% para el equipo local y el 40% para el equipo visitante y cada equipo se reserva para sí lo que sea capaz de generar en su estadio en concepto de: restauración, palcos VIP, patrocinio, abonos, etc.

²⁰ *Is there a better way of organising football's finances? Some economists, notably Mr Szymanski of London's Imperial College, point to the organisation of sport in the United States as a possible model. Oddly, given America's reputation for unbridled capitalism, in this particular field America places all sorts of constraints on market forces: television money is shared out equitably between clubs; there are salary caps in place in the National Basketball Association (NBA) and National Football League (NFL), limiting the overall amounts that teams can pay in wages; under a system called the draft, each year the weakest teams in the NFL get first pick of the most promising college players; and there is no penalty for failure, because teams never get relegated from the NFL or the NBA. The merit of all this co-operation, according to Mr Szymanski, is that it fosters sporting competition and so keeps fans interested. Because of revenue-sharing and the draft, no team can ever hope for the sort of long-term dominance of their domestic league that clubs such as Manchester United and Real Madrid are on their way to achieving in Europe. And because there is no relegation, and therefore no threat of a catastrophic drop in revenue, teams can plan sensibly for the future, For love or money*, from The Economist Print Edition, May 30th 2002.

El modelo se basa en tres pilares: liga cerrada, negociación colectiva y topes salariales.

1. Liga cerrada: sin ascensos ni descensos lo que asegura la estabilidad y permite la planificación a medio y largo plazo tan necesaria en cualquier actividad empresarial. De este modo, se evita que las fuentes de ingresos se vean mermadas de manera considerable al descender de categoría. Asimismo, y como mecanismo de solidaridad (el *draft*, donde los peores equipos en la clasificación eligen en primer lugar garantizando así una mayor igualdad). Por otro lado, los equipos con menores posibilidades de disputar el título se encargan de que el deporte sea un espectáculo en sí mismo.
2. Negociación colectiva: es la principal fuente de conflictos entre jugadores y equipos. En los años 90, tres de las cuatro ligas (el fútbol americano-NFL en 1987) fueron objeto de huelgas.
3. Topes salariales: las cuatro ligas disponen de un *salary cap*²¹ que evita los excesos. Es posible traspasar ese límite pagando lo que se conoce como *luxury tax* (impuesto de lujo), que en la campaña 2003-04 era de 53 millones de dólares.

No todas las iniciativas norteamericanas deben ser consideradas la panacea, pero sí servir como elemento de discusión y reflexión a los organismos y representantes que rodean al deporte del fútbol.

²¹ Los jugadores mejor pagados de la NBA son, por este orden y para la temporada 03-04: Kevin Garnett, de los Minnesota T. (28 millones \$); Shaquille O'Neal, de Los Ángeles Lakers (26,5 millones \$); Dikembe Mutombo, de los New York Knicks (21 millones \$); Rasheed Wallace, de los Portland T.B. (17 millones \$); Allan Houston, de los New York Knicks (16 millones \$) (estas cifras incluyen sueldo y patrocinio). El presupuesto salarial de los equipos de la NBA para la temporada 03-04 es de 4.917 millones \$, en *Expansión*, martes 28 de octubre de 2003, p. 14.

ANEXO XVII

SALIDAS A BOLSA

A) LEGISLACIÓN

Como recoge el artículo 9 del Real Decreto 1.251/1999, de 16 de julio sobre Sociedades Anónimas Deportivas, “las sociedades anónimas deportivas podrán solicitar la admisión a negociación de sus acciones en las Bolsas de Valores a partir del 1 de enero de 2002. La admisión conllevará el sometimiento de las sociedades anónimas deportivas a la normativa del mercado de valores aplicable a las entidades emisoras de valores admitidas a Bolsa”.

Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores -y sus modificaciones posteriores, la más importante la Ley 37/1998, de 16 de noviembre, de reforma de la Ley 24/1988- y el Real Decreto 291/1992, de 27 de marzo, sobre Emisiones y Ofertas Públicas de venta de Valores -modificado por el Real Decreto 2590/1998 de 7 de diciembre, sobre modificaciones del régimen jurídico de los mercados de valores y por el Real Decreto 705/2002, de 19 de julio por el que se regula la autorización de las emisiones de Deuda Pública de las entidades locales-, es la normativa reguladora más importante de los mercados financieros.

B) VENTAJAS

Las ventajas derivadas de cotizar en los mercados financieros son varias:

1. Prestigio e imagen de marca: el mercado bursátil genera publicidad que potencia el prestigio y la imagen de marca, al ser noticia todos los días y crecer su alcance sobre la población.
2. Liquidez: facilidad para desinvertir de manera rápida a un precio objetivo fruto de la oferta y la demanda.
3. Financiación: acceso a fuentes de capital para acometer proyectos de inversión y garantizar el futuro de la entidad.
4. Valoración objetiva: los mercados están sujetos a las leyes de oferta y demanda y por tanto al escrutinio de los inversores que fruto de su interacción dan lugar a un precio de mercado objetivo.
5. Posibilidad de retribución a los empleados de tal manera que la implicación y desempeño por parte de los mismos sea mayor.
6. Estabilidad y amplitud de la base accionarial: se puede diseñar la composición del accionariado a través de la oferta pública de venta de acciones.

7. Ventajas fiscales.

C) OBLIGACIONES INFORMATIVAS²²

No obstante, una vez que una entidad ya cotiza en el mercado existen una serie de obligaciones informativas mucho más exigentes a las tradicionales y a las que los equipos no están acostumbrados:

1. Informar de forma inmediata a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y al mercado de toda decisión o todo hecho relevante susceptible de afectar a la negociación e influir en el precio de las acciones, así como de las convocatorias y decisiones de su Junta General de Accionistas.
2. Publicar trimestralmente y remitir a la CNMV un avance de resultados y de la situación económica financiera y evolución de los negocios. La información correspondiente al primer y segundo semestre incluye balance y cuenta de resultados. El plazo de remisión de esta información es de 45-60 días a partir de la fecha a la que se refiera esa información.
3. Remitir a la CNMV las cuentas anuales y el correspondiente informe de auditoría no más tarde de la fecha de convocatoria de la Junta General de Accionistas.
4. Comunicar a la CNMV las adquisiciones de acciones propias cada vez que el acumulado de compras (sin descontar ventas) alcance el 1% del capital.
5. Someter toda emisión pública de valores y toda ampliación y emisión de valores que dé acceso a éste al proceso previo de folleto.

²² “El fútbol está bajo sospecha cuando se analizan sus cuentas. La salida a bolsa que es el próximo hito, resolverá anómalas administraciones y acabará con muchas de las alegrías que se permiten quienes se juegan el dinero de los demás”, en *Temas para el Debate*, Julián García Candau, nº53, abril 1999, p. 26.

“La posible salida a Bolsa del capital social de algunos clubes puede ser un camino efectivo de profesionalización y eliminación de alguno de los *tics* que han venido manteniendo muchos dirigentes en este deporte. Hay que actuar con energía y mano izquierda para cambiar la situación actual pero sobre todo desenmascarando a aquellos que utilizan el deporte con fines poco explicables y buscando siempre la alianza de los ciudadanos sin cuyo acuerdo jamás se podrá cambiar la situación actual”, en *Temas para el Debate*, Jerónimo Nieto, nº53, abril 1999, p. 29.

D) REQUISITOS PARA COTIZAR EN BOLSA

Sin embargo, salir a cotizar en Bolsa demanda de una serie de requisitos bastante rigurosos con la finalidad de que los futuros inversores cuenten con todas las garantías de transparencia informativa y contable:

1. Las S.A.D. deben contar con un capital mínimo de 1.202.024, 21 euros.
2. El capital debe estar repartido al menos entre una base de al menos 100 accionistas.
3. Para el cómputo de estos accionistas no se tendrán en cuenta aquellos que posean un 25% del capital.
4. Los resultados contables de las S.A.D. susceptibles de ser repartidos habidos en los últimos dos ejercicios o en tres no consecutivos en los últimos cinco años, han de ser al menos el 6% del capital social²³.
5. Para el cómputo del resultado neto contable se tendrán en cuenta el efecto de las salvedades que, en su caso, se pongan de manifiesto en las auditorías de los ejercicios sobre los que se realice tal cómputo.
6. Las cuentas anuales de las S.A.D. de los tres ejercicios anuales cerrados con anterioridad al ejercicio en que se solicita la admisión han de ser auditadas.
7. El alcance de tales auditorías ha de ser completo y es muy recomendable que la opinión del auditor sea sin salvedades.
8. En cuanto a la organización jurídica de las S.A.D., sus estatutos han de ser conformes con lo previsto en la LSA, en la Ley del Deporte y en el Real Decreto de S.A.D..
9. Los estatutos y reglamentos internos de las S.A.D. no pueden contener cláusula alguna que, aun compatible con la LSA, entorpezca o impida la libre circulación o transmisión de acciones.
10. La Junta General de Accionistas, debidamente convocada, deberá haber aprobado la admisión de las acciones de la S.A.D. a Bolsa autorizando a

²³ No obstante, la Orden Ministerial de 19 de junio de 1997 (BOE 21/06/97), permite la excepción de este requisito de haber obtenido beneficios suficientes en los dos últimos ejercicios, o en tres no consecutivos en un periodo de cinco años, para poder repartir un dividendo de, al menos, un seis por ciento del capital desembolsado, en los siguientes casos: a) que la entidad emisora justifique la obtención de beneficios en los próximos ejercicios; b) que la entidad proceda de una operación de fusión, escisión o aportación a una rama de actividad; c) cuando la entidad está en proceso de reordenación o reestructuración económica o de privatización por una entidad pública.

su Consejo de Administración a formular la correspondiente solicitud. Las S.A.D han de comprometerse formalmente a cumplir con las obligaciones de información y las normas de conducta exigibles a las entidades con valores (acciones) admitidos a cotización en una Bolsa de Valores.

ANEXO XVIII

OPERACIONES DE TITULIZACIÓN

A) ¿QUÉ ES?

La titulización es la conversión / transformación de unos activos, derechos o flujos futuros en instrumentos negociables (títulos-valores) que son vendidos posteriormente a inversores en un mercado secundario.

B) ¿QUÉ ACTIVOS PUEDEN SER OBJETO DE TITULIZACIÓN?

Los activos que son susceptibles de ser titulizados pueden ser, en principio, cualquier tipo de activo cuyo valor futuro sea predecible o cuya generación de ingresos lo sea.

C) ¿QUÉ TIPOLOGÍAS DE TITULACIÓN SE PUEDEN ENCONTRAR?

- Titulizaciones Hipotecarias (*MBS–Mortgage Backed Securitization*).
- Titulizaciones de Activos (*ABS–Asset Backed Securitization*).
- Titulizaciones Sintéticas.

D) VENTAJAS:

- Tratamiento fuera de balance.
- Aislamiento del riesgo.
- Liquidez inmediata.
- Financiación indirecta/acceso a los mercados financieros.
- Mayor capacidad de endeudamiento.
- Mejora de solvencia.
- Mejora de sistemas internos.

E) FASES Y AGENTES DEL PROCESO DE TITULIZACIÓN

Las principales “fases” del proceso de titulización se describen en el Cuadro XVIII.1.:

- 1 Selección de la cartera de activos
- 2 Estructuración financiera
- 3 Estructuración legal
- 4 Calificación crediticia de las emisiones
- 5 Constitución del vehículo
- 6 Aseguramiento y colocación de los títulos emitidos
- 7 Administración del vehículo e información
- 8 Procesos de control y contabilidad del originador
- 9 Liquidación del vehículo

Fuente: Cuatrecasas Abogados.

Cuadro XVIII.1. Fases del proceso de titulización

Los principales “agentes” participantes en una operación de titulización se recogen en el Cuadro XVIII.2.:

- 1 Originador (originator)
- 2 Vehículo emisor (issuer)
- 3 Gestora del fondo (manager)
- 4 Inversores (investors)
- 5 Jefe de fila (Lead Manager)
- 6 Colocadores (Co-Leads Manager)
- 7 Administrador
- 8 Agencia de calificación (rating agency)
- 9 Liquidación

Fuente: Cuatrecasas Abogados.

Cuadro XVIII.2. Agentes participantes en la operación de titulización

ANEXO XIX

RELACIÓN POSITIVA ENTRE TAMAÑO DEL CLUB Y RESULTADOS DEPORTIVOS

Intuitivamente, podríamos afirmar que el tamaño de un club –medido éste por su presupuesto- está directamente vinculado con la capacidad de invertir en jugadores y, por tanto, con la consecución de mejores resultados deportivos; es decir, a mayor presupuesto, mejor posición en el ranking deportivo.

Si esto es así, esta necesidad de profesionalización de los clubes de fútbol y S.A.D. se hace más imprescindible ya que, en la medida que éstos sean más habilidosos para generar ingresos “atípicos”²⁴ –al tiempo que maximizan las fuentes tradicionales- contarán con más recursos para invertir en jugadores y obtener –teóricamente- mejores éxitos deportivos.

Según el Annual Review of Football Finance (2003): *there is statistical evidence of a link between the relative level of wages and salaries versus their competitors and the degree of on-pitch success in terms of league position. Unfortunately, there is also clear link between overspending and insolvency*²⁵.

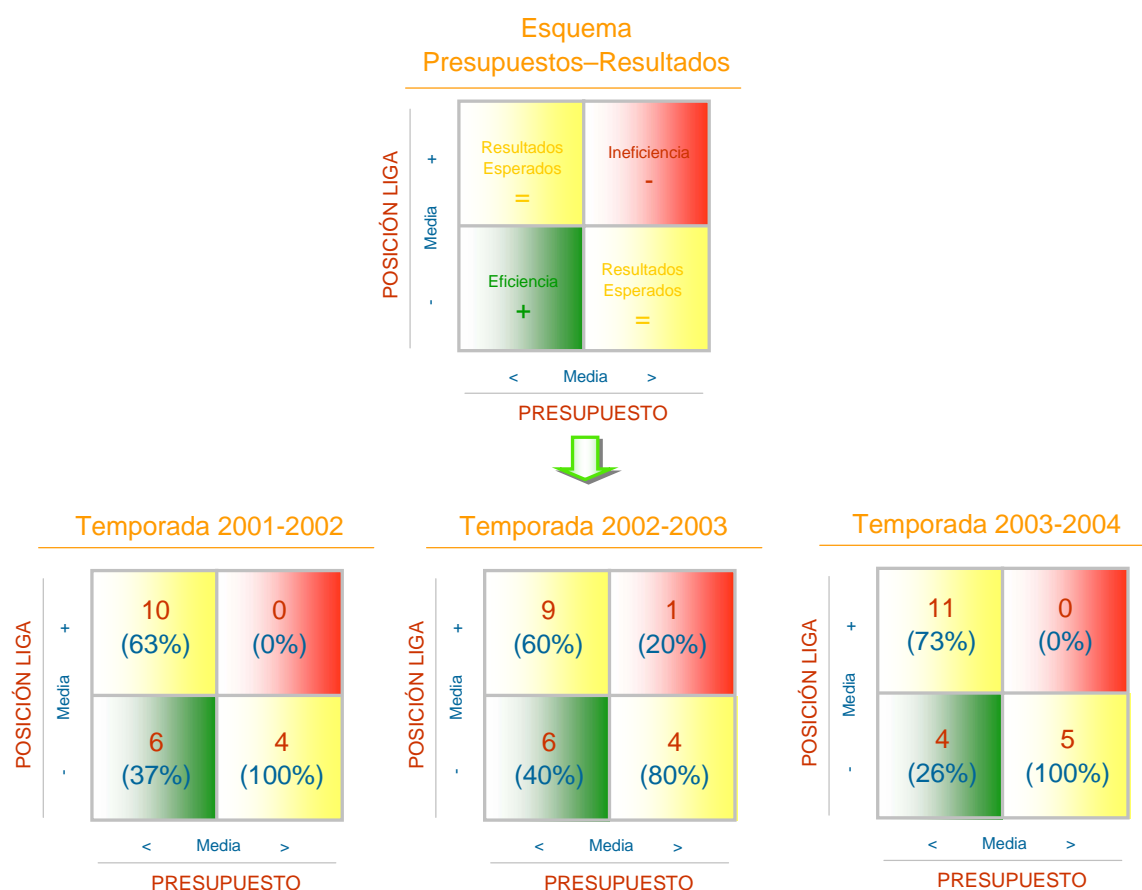
Para contrastar empíricamente la validez de esta afirmación se ha procedido de la siguiente manera:

1. Se han considerado dos variables clave:
 - a) Presupuestos de cada uno de los veinte clubes de Primera División en las temporadas 2001-02, 2002-03 y 2003-04.
 - b) Su posición final en el Campeonato Nacional de Liga en esas dos temporadas.
2. Se ha calculado el valor medio para cada una de estas variables.
3. Teniendo en cuenta ambas variables, los resultados posibles vienen determinados por una matriz de cuatro cuadrantes según el esquema siguiente:
 - a) RESULTADOS ESPERADOS: equipos con presupuestos superiores a la media que obtienen una posición en la Liga entre los puestos primero y décimo (diez es la media de la posición en Liga al contar con veinte equipos).

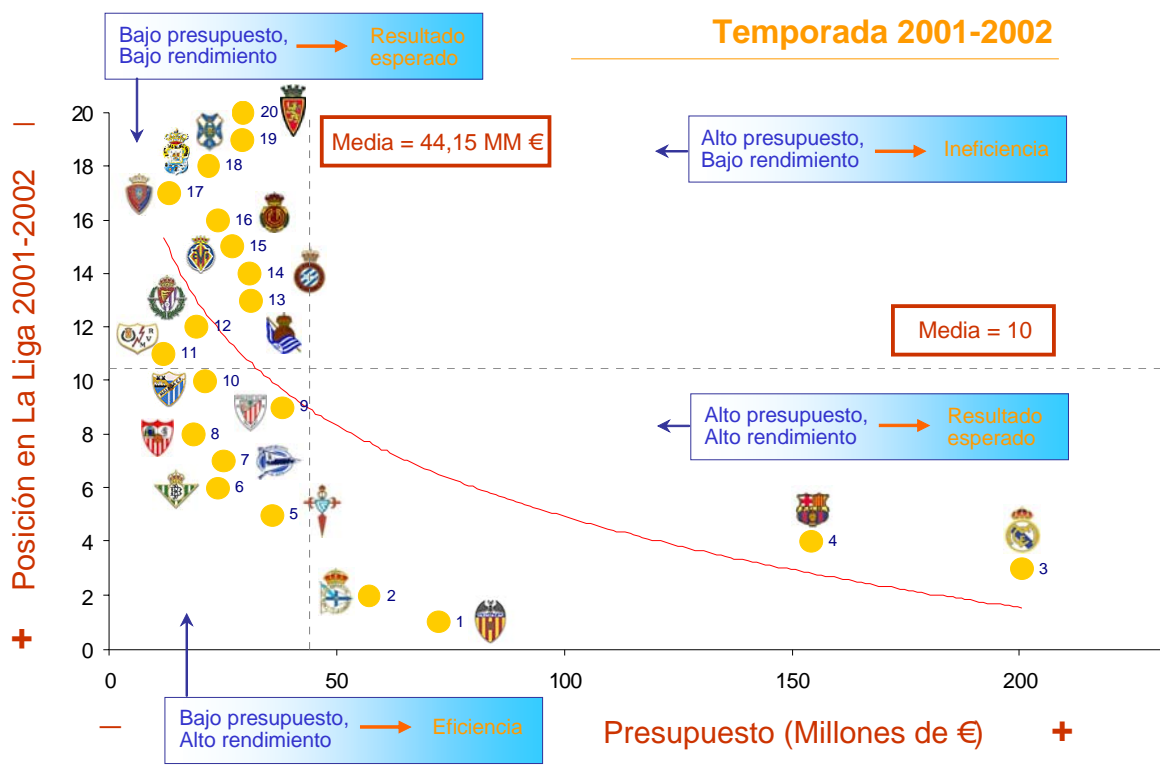
²⁴ “En el fútbol hay que ser muy ingenioso en la obtención de ingresos accesorios a los usuales (...) ya que en un futuro no muy lejano, serán imprescindibles para el mantenimiento de los clubes de fútbol”, en *Fútbol Profesional*, Manuel Ruiz de Lopera, nº 23, mayo 2003, p. 16.

²⁵ *Annual Review of Football Finance*, July 2003, Deloitte & Touche, p. 13.

- b) INEFICIENCIA: equipos con presupuestos superiores a la media que obtienen una posición en la Liga entre los puestos decimoprimeros y vigésimos.
 - c) RESULTADOS ESPERADOS: equipos con presupuestos inferiores a la media que obtienen una posición en la Liga entre los puestos decimoprimeros y vigésimos.
 - d) EFICIENCIA: equipos con presupuestos inferiores a la media que obtienen una posición en la Liga entre los puestos primero y décimo.
4. Los resultados obtenidos son (ver Figura XIX.1, Figura XIX.2, Figura XIX.3, y Figura XIX.4.):
- a) Existe una correlación entre el tamaño de los clubes de fútbol y los resultados deportivos.
 - b) En general, los clubes con presupuestos por encima de la media alcanzan posiciones en la Liga entre los puestos primero y décimo (100% en la temporada 2001-02 y 2003-04 y 80% en la 2002-03).
 - c) Entre los clubes con presupuestos por debajo de la media, siempre se dan sorpresas y hay equipos que acaban alcanzando posiciones en la tabla de clasificación entre el primero y décimo puesto (37% en la temporada 2001-02, 40% en la temporada 2002-03, y 26% en la temporada 2003-04).

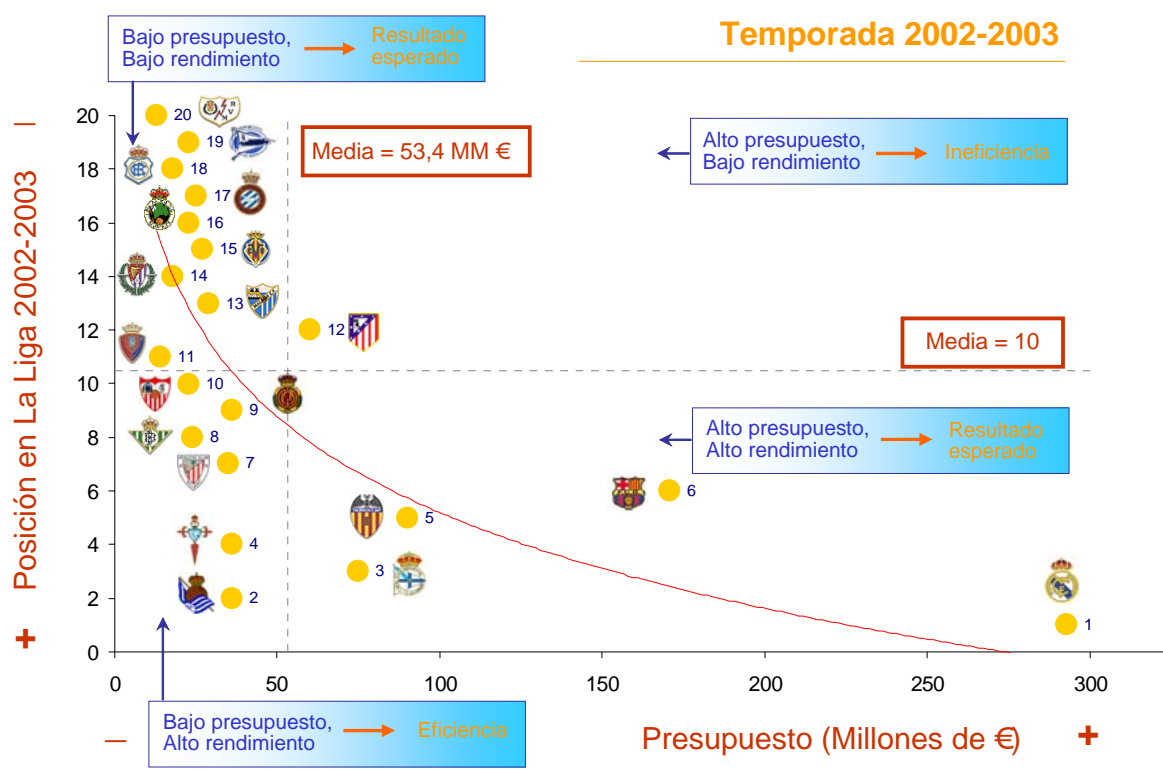


**Figura XIX.1. Relación positiva presupuestos y rendimientos deportivos.
Temporadas 2001-02 a 2003-04**



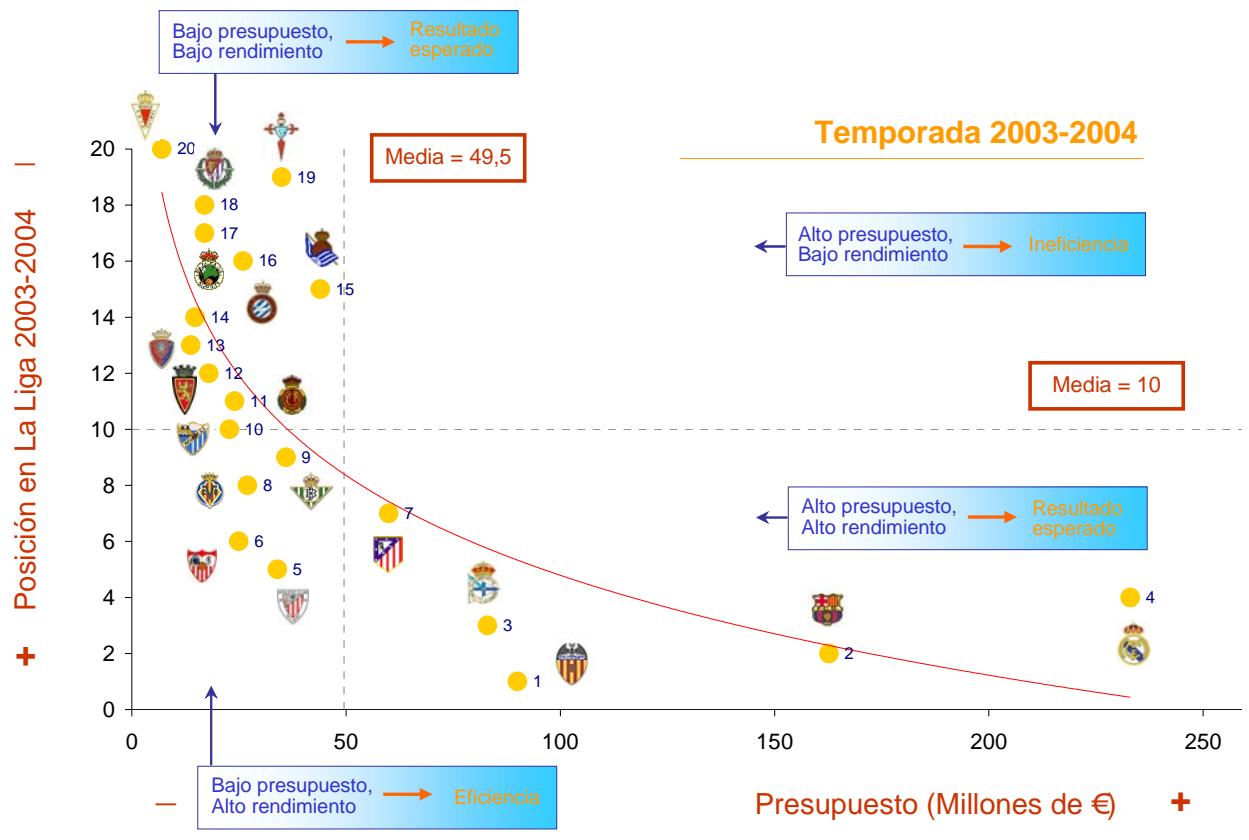
Fuente: Elaboración propia.

**Figura XIX.2. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos.
Temporada 2001-2002**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura XIX.3. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos.
Temporada 2002-2003**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura XIX.4. Gráfico relación presupuestos y rendimientos deportivos.
Temporada 2003-2004**

ANEXO XX

RESUMEN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

En el ámbito “organizativo”:

- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.
- Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas.
- Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
- Real Decreto 407/1995, de 24 de marzo, por el que se modifica y completa el decreto anterior.
- Real Decreto 1846/1996, de 26 de julio, por el que se modifica el decreto anterior.
- Reglamento de Competiciones Nacionales de la Real Federación Española de Fútbol.

En el ámbito “laboral”:

- Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto 318/1981, de 5 de febrero.
- Ley 32/1984, de 2 de agosto, sobre modificación de determinados artículos de la Ley 8/1980, de 10 de marzo.
- Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio por el que se regula la relación laboral de artistas y deportistas.
- Convenio Colectivo Liga de Fútbol Profesional-LFP y Asociación de Futbolistas Asociados-AFE, Año 2003-2004.

En el ámbito “fiscal”:

- Ley 19/1991, de 6 de junio, sobre el Impuesto sobre el Patrimonio.
- Ley 13/1996, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, que regula de manera expresa los derechos de imagen.

- Ley 40/1998, de 9 de diciembre, sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias.
- Real Decreto 214/1999, de 5 de febrero, del Reglamento sobre el Impuesto de la Renta de las personas físicas y otras normas tributarias
- Ley 6/2000, de 13 de diciembre, por la que se aprueban medidas fiscales urgentes de estímulo del ahorro familiar y a la pequeña y mediana empresa (artículo 13, mutualidades de previsión social de deportistas profesionales).
- Ley 46/2002, de 18 de diciembre, de reforma parcial del Impuesto de la Renta de las personas físicas.

En el ámbito “contable”:

- Orden de 29 de mayo de 1986, del Ministerio de Economía y Hacienda, de adaptación del Plan General de Contabilidad de 1973 a las Clubes de Fútbol.
- Plan General de Contabilidad, Real Decreto 1643/1990.
- Orden de 23 de junio de 1995, del Ministerio de Economía y Hacienda, de adaptación del Plan General de Contabilidad de 1990 a las Sociedades Anónimas Deportivas.
- Orden de 27 de junio de 2000, del Ministerio de Economía y Hacienda, de adaptación del Plan General de Contabilidad de 1990 a las Sociedades Anónimas.

En el ámbito “mercantil”:

- Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores.
- Real Decreto 291/1992, de 27 de marzo, sobre Emisiones y Ofertas Públicas de venta de Valores.
- Orden Ministerial de 19 de junio de 1997, del Ministerio de Economía y Hacienda, modificada por la de 22 de diciembre de 1999.
- Real Decreto 926/1998, de 14 de mayo, sobre Fondos de Titulización de Activos y Sociedades Gestoras de Fondos de Titulización.

- Ley 37/1998, de 16 de noviembre, de reforma de la Ley 24/1998, de 28 de julio.
- Real Decreto 2590/1998 de 7 de diciembre, sobre modificaciones del régimen jurídico de los mercados de valores.
- Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
- Real Decreto 1564/1999, de 22 de diciembre, del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.
- Real Decreto 705/2002, de 19 de julio por el que se regula la autorización de las emisiones de Deuda Pública de las entidades locales.
- Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.

En “otros” ámbitos:

- Constitución Española de 1978.
- Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de Protección Civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.
- Ley 21/1997, de 3 de julio, sobre emisiones y retransmisiones de competiciones y acontecimientos deportivos.

ANEXO XXI

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACB	Asociación de Clubes de Baloncesto
AEAF	Asociación Española de Agentes de Futbolistas
AFA	Asociación de Fútbol Argentino
AFC	Asian Football Confederation
AFE	Asociación de Futbolistas Españoles
AIM	Alternative Investment Market
AISTS	International Academy of Sport Science and Technology
BOE	Boletín Oficial del Estado
BskyB	British Sky Broadcasting
CAF	Confederation Africaine de Football
CAM	Crecimiento Anual Medio
CCT	Convenio Colectivo
CDR	Comité de Regiones de la Unión Europea
CE	Constitución Española
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CICR	Comité Internacional de Cruz Roja
CIES	Centre International D'Etude du Sport
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CONCACAF	Confederacion Norte-Centroamericanay del Caribe de Futbol
CONMEBOL	Confederacion Sudamericana de Futbol
CONSOB	Commissione Nazionale per le Societa e la Borsa
CRM	Customer Relationship Management
CSD	Consejo Superior de Deportes
CSR	Corporate Social Responsibility
ECOS	Comisión de Política Económica y Social del Comité de Regiones
EEE	Espacio Económico Europeo
EGM	Encuesta General de Medios
ESA	The European Sponsorship Association
ET	Estatuto de los Trabajadores
EUMC	The European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia
EYES	The European Year of Education Through Sport
FA	The Football Association
FADEC	Federación Argentina de Deportes para Ciegos
FEDEC	Federación Española de Deportes para Ciegos
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FARE	Football Against Racism in Europe
FGRC	Football Governance Research Center
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FN	Fuerza Nacional
FIFPro	Fédération Internationale Des Associations de Footballeurs Professionnels

FORTA	Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos
FUNDES	Fundación de Estudios Sociológicos
GECA	Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual
HWC	The Homeless World Cup
IBSA	Asociación Internacional de Deportes para Ciegos
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
IFAB	Internacional Football Association Board
IFFHS	International Football Federation of History Statisticians
IMOP	Instituto de Marketing y Opinión Pública
INEF	Instituto Nacional de Educación Física
INSP	International Network of Street Papers
IPD	Iniciativas para el Progreso del Deporte
IRA	Irish Republic Army
IRPF	Impuesto de la Renta de las Personas Físicas
ISS	The Institute of Sports Sponsorship
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
LAFC	Latin American Football Corporation
LNFP	Liga Nacional de Fútbol Profesional
LO	Ley Orgánica
LSA	Ley de Sociedades Anónimas
LSEM	London Stock Exchange Market
MINUSTAH	Misión de Naciones Unidas para la Estabilización de Haití
MLB	Major League Baseball
NBA	National Basket Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
MINUSTAH	Misión de Naciones Unidas para la estabilización de Haití
MNR	Movimiento Nacional Republicano
OFC	Oceania Football Confederation
OFFS	Open Fun Football School
OJD	Oficina para la Justificación de la Difusión
OM	Orden Ministerial
ONU	Organización de Naciones Unidas
PGC	Plan General de Contabilidad
PIB	Producto Interior Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Pay Per View
RAI	Radio Audizione Italiana
RD	Real Decreto
RFEF	Real Federación Española de Fútbol
SAD	Sociedad Anónima Deportiva
SFA	Scottish Football Association
SGAE	Sociedad General de Autores Españoles
SOEE	Special Olympics Europe / Eurasia

SPL	Scottish Premier League
STC	Sentencia del Tribunal Constitucional
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TJCE	Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas
TVE	Televisión Española
UCL	UEFA Champions League
UE	Unión Europea
UEFA	Union des Associations Européenes de Football
VdGD	Asociación Alemana de Groundhoppers
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WFA	The Women's Football Association